

مبادئ الحوكمة وتطبيقها

في دول مختارة الدنمارك وليبنان



تأليف

أ. صبري أحمد شيلي

الطبعة الأولى ٢٠٠٨

مِبَادِيُّ الْحُكْمِ وَتَطْيِيقَانِهَا

فِي دَوْلِ مَخْتَارَةِ الدَّنِمَارِكِ وَلُبْنَانِ

تَأَلَّفَ

عَبْدِي أَحْمَدُ شَبَلِي

الْحَارِ الْعَرَبِيَّةُ لِلْمَوْسُوعَاتِ

بِئْرُوتَ

الإهداء

إلى
بلدتي معربون
أمي... وروح والدي
إخوتي وزوجتي وأولادي وأقاربي
مشرفي الأستاذ... رشيد الجزراوي
إلى أساتذتي وأصدقائي وطلابي.

إهداء

الأعزاء... القراء والمهتمين بمبادئ الحوكمة...
أسطر هذه الكلمات التالية... كي لا أضلّكم في فهم
الحوكمة.. في مناحي حياتية متعددة... ابتداءً من الأسرة
إلى الدولة والنظام السياسي فيها فقط.
بل كي أبارك هذا الجهد الكبير الذي أولاه مؤلف
الكتاب... ابتداءً من دراسته للماجستير التي أجاد بها...
والتواصل الكبير للوصول إلى هذا الجهد المتواضع الذي
يرفد به المكتبة العربية... بمبادئ الحوكمة وكيفية
تطبيقها... وأنه كتاب منهجي بإمكان المؤسسات التعليمية
الاستعانة به في رفد طلبة القانون والاقتصاد والإدارة
بمضمونه...
وبالله التوفيق.

أ. د. رشيد الجزاوي

المقدمة

١ نشأة الحوكمة:

كما هو معروف للفارئ بأن القانون من العلوم التنظيمية لكافة مفاصل مسيرة الحياة بما فيها الإنسان والمجتمع، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية أو عسكرية أو إدارية، أو علوم صرفة كالفيزياء والكيمياء... الخ. ويدخل القانون في العلوم كلها عملاً وتنظيماً.

وقد نشأ القانون مع نشأة الإنسان الأول ويمرّاحل متعددة وكان أولاً على شكل عفوي طبيعي، وتفاعل مع الطبيعة التي هي الأخرى نشأت على أسس قانونية منظمة، فالأرض وما عليها من موارد مادية ومعنوية خاضعة لقانون إلهي سرمدي لا يمكن تجاوزه لأن ذلك يعني فناء الأرض وما عليها... وهكذا فالكون كله منشؤه على أسس قانونية فائقة التنظيم^(١) وهنا أود أن أشير إلى الآية الكريمة التي تُدعم ما ذهبت إليه في التعريف المذكور أعلاه.

(١) الآية ﴿قُلْ أَقْسَمُ بِتَوَجُّعِ النُّجُومِ وَإِنَّهُ لَقَسَمٌ لِّوَقْعِ الْفُلُوجِ عَظِيمٌ﴾ (سورة الواقعة، الآية: ٧٥-٧٦) لأن مواقع النجوم ثابتة ولا تتغير وهو دليل على ثبوت الكون من قبل رب العالمين... أشير إلى هذه الآية كونها قاعدة قانونية لرب العالمين في تحكمه في الكون وثبوت وعدم الاختلاف في قوانينه إلى الأبد.

والقانون أيضاً مفصل حياتي، لأنه ينظم متطلباتنا الحياتية بحيث يمكن للفرد والمجتمع أن يتفاعل معه لتسيير كل الحاجات الإنسانية بشكل أمثل، ويتفاعل الفرد والمجتمع مع القانون، لأنه قمة التنظيم الاجتماعي ويبعد المساس بالبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية سلباً...

والحوكمة في الوقت الحاضر، هي محور اهتمام كافة المعنيين بأعمال الشركات وتنظيماتها من القانونيين والاقتصاديين، وخاصة في ظل الأزمة العالمية المالية التي نالت الاهتمام لإتخاذ بيونات المال^(١) من الإفلاس والانهيار.

ولأهمية موضوع الحوكمة في الوقت الراهن، وضمن الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية التي تضر بمصالح العالم والشعوب، وخاصة في البلدان النامية وتحديداً الدول العربية وشعوبها، فقد تم تناول الحوكمة في الكتاب الذي بين أيديكم ولو أنه قد شكّل صعوبة بالغة في إيجاد المصادر التي تتناولها، لكونها مادة حديثة النشأة قانوناً واقتصاداً لعلي بهذا الكتاب أقدم خدمة لتلك البلدان من خلال نقل التجربة الدنماركية في الإصلاح القانوني والإداري للمؤسسات العاملة في كل من الدنمارك ولبنان... ومدى إمكانية الاستفادة من التجربة الدنماركية في الإصلاح الإداري الذي يمكن اختيار مفهومه بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع، حيث نستطيع القول بأنه مفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول، على أسس تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز، من حيث أساليب وطرق العمل، فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه، وبمفهومه

(١) بيونات المال: وأعني بها كل المؤسسات التي تتعامل على أساس تقدي لتفعيل وتنشيط الرأسمال المستخدم مع زيادته ومضاعفته على مراحل إنتاجية مادية كانت أو خدمية.

الواسع، يذهب إلى المدخل الذي ينظر إلى الحكومة أو المجتمع كنظام يتكوّن من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وإن هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها وأي خلل فيها يؤدي إلى الإخلال بالهياكل الأخرى.

٢ ماهية الحوكمة:

للحوكمة أكثر من تعريف نتطرق إليها تباعاً:

- ١ • الحوكمة بمعناها العربي: هي الاحتمكام إلى العقل وفيها استقرار السوق وتجنب الدخول في أزمات مالية متعددة ومتنوعة.
- ٢ • الحوكمة وصفاً: هي الربان الذي يقود السفينة بنفسه بعيداً عن المخاطر إلى بر الأمان.
- ٣ • الحوكمة قانوناً: هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الإدارة، والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية... وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة... (حملة السندات، العمال الموردون، الدائنين، والمستهلكين) من ناحية أخرى^(١)... بهدف الحفاظ على استمرارية انجاح خطط واستراتيجية المؤسسة وإبعاد شبح الانهيار أو الفشل، وهناك اهتمام متجدد بعد إفلاس وانهيار العديد من الشركات، لذا كان لا بد من وضع قانون تنظيمي من قبل الحكومات لمواجهة تلك الانهيارات.

(١) يوسف محمد حسن «محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر» (بحث منشور)، القاهرة ٢٠٠٧م.

٣ الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري... دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان:

بادئ ذي بدء لا بد من تبيان مصطلح الحوكمة بالإنكليزية (Corporate Governance) أو بالدنماركية (Selskabsledelse)، حيث أنها تشمل حوكمة الشركات والعلاقات المتينة والمطلوبة بين المصالح المختلفة والأهداف المنوطة بالشركة والإدارة نفسها، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ونعني بهم العمال والموظفين، وعملاء الشركة والدائنين (المصارف وحاملي السندات) ويمكن القول إن هذه العلاقة سوف تشمل المجتمع بأكمله، وحوكمة الشركات هو موضوع متعدد الأوجه، والشيء الهام فيه هو ضمان المساءلة من بعض الأفراد في الشركات من خلال الآليات التي تحاول التقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعامل، وأي صلة في المناقشات التي تركز على وجود نظام حوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية اعتماداً على روح القانون في ذلك^(١).

وقد بدأت ممارسة حوكمة الشركات فعلياً وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١م نتيجة لانهايار عدد من الشركات الأمريكية الكبرى، مثل شركة... (أثرون وورلد كوم) المحددة. وفي الوقت الراهن ٢٠١٢م حدثت انهيارات جديدة وكبيرة شملت شركة كوداك الأمريكية بعد (١٣٠) عاماً من العمل الجاد في حقل التصوير، التي انتهزت حالياً وسبب ذلك هو عدم مواكبة الشركة للتطورات الحديثة الحاصلة في العالم، في موضوع عدم تصريف الأفلام المصنوعة بسبب اعتماد التصوير الرقمي بدلاً من الورقي، مما أدى إلى الركود الاقتصادي للشركة.

(١) نعيم دهنش أبو زور إسحق، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في الشركة، بحث منشور في مجلة البنوك في الأردن، ٢٠٠٣م.

وعلى أثر ذلك وفي عام ٢٠٠٢م قامت الحكومة الأمريكية بإصدار قانون خاص لحوكمة الشركات سمي بقانون ساربانس أوكسلي (Sarbanes Oxley) وكان الهدف من هذا القانون هو إعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات^(١)، وكان القانون الأمريكي في الحوكمة هو مواجهة خطر الانهيارات اللاحقة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد التراجع الكبير في النمو والتنمية الاقتصادية، والآن وحسب القوانين الخاصة بالحوكمة، أصبح هذا القانون جزءاً مهماً في تشريع قوانين الحوكمة في معظم أنحاء العالم وهو قانون وضعي. ولكن هناك قانون عقوي يرتبط بمدى التماسك الاجتماعي، والاقتصادي، والروحي، والتنظيمي والتربوي لمجتمعة بقانون حفظ العائلة من الانهيار التربوي والأخلاقي والاقتصادي، ويمثل هذا القانون العقوي قانون آخر هو قانون حفظ الذات وقانون البقاء للأفضل^(٢) الذي يعتبر أهم مفصل في مسيرة المجتمع لتجدد الأجيال عبر الزمن، إذ أن قانون الحوكمة ليس وليد العصر بل هو وليد الفكر الإنساني منذ القدم بهدف تنظيم حياتي بشكل عقوي مستقر والابتعاد عن الانهيارات العائلية والاجتماعية في مجتمع ما. وقد استعمل مصطلح الحوكمة واعتمدت من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) والبنك الدولي (IBRD) وصندوق النقد

(١) في ظل التنظيم الرأسمالي يكون الجمهور جزءاً من البنية الأساسية في الشركة كونهم المساهمين الفعليين في رأس مال الشركة من خلال، الأسهم والسندات، ومع ذلك قامت الحكومة الأمريكية بإصدار هذا القانون المشار إليه أعلاه يُحمل المدير التنفيذي للشركة المسؤولية ولدعم الشركات بجمهورها الداخلي والخارجي.

(٢) قانون حفظ الذات هو أول قانون تواجد مع خلق الإنسان ويعتبر قانوناً إلهياً لبقاء النسل الإنساني على طول حياته وأجياله. (الباحث).

الدولي (IMF) كعملية إصلاحية لمشاكل الأداء والإنتاج ومشاطات اقتصادية أخرى والتي هي:

- ١ الأرض. ٢ التوزيع ٣ المبادلة
- ٤ العمل. ٥ الإدارة. ٦ إشباع حاجات ورغبات الإنسان.

وفي التدريب الأوسط، وبعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ارددت المشاكل والاهتمامات بالصناعة المتطورة، التي حدثت والتي أشتت من حلانها شركات عملاقة في مصيغ المكش والمحركات والمواصلات الحديثة، وكذلك زيادة الرقعة العمالية والمالية والإدارية.

وقد بدأت الاهتمامات بسيورتك القطاعات، على أن لا تشمل الإحداثيات ولا بهارات نبتك الشركات، وذلك بوضع قوانين متعددة، كما رادت الأفكار والطريات السياسية والاقتصادية والقانونية لتحدها عليها، فنرى أن سير العملية الإنتاجية للدول الصناعية وما تبعها من عمليات قانونية لتلك الدول، وذلك للحفاظ على ديمومة الإنتاج، قد أدت إلى وضع إستراتيجيات شملت العمليات التالية

أ • الحملة الاستعمارية لإصال السلع المنحة حواف من ركودها، واستقبال حب الثروات لطبيعة من تلك المستعمرات إلى سدائهم، على شكل بهب أو مبدلة بالسلع المصدرة لهم، وهذه العملية كانت محفزة وثرت على طبيعة هذه الدول وصنوعها في العفل والنفع للأفس ولأفكار .

ب • الحقن الأمثل للثروات في حلحلة المشاكل المعقدة من الدول ومصالحها كما حدث في (معاهدة وستفاليا) عندما احكموا إلى العفل بوضع الأسس والمواد القانونية وسميت بذلك الاسم بسب توقيعها في مدينة وستفاليا عام ١٦٤٨م، وهي

أول تحكّم اقتصادي بمسؤول سياسي، ووضع القانون السلمي لحل المراتب العسكرية في استغلال موارد نهر الدانوب للدول المنشحنة عنه. ولكون تناول في دراسنا هذه دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري. وهي دراسة مصرية من كل من المودحين الدمارك وليس، فلا بد من تناول المودحين وأبداء بالحوكمة في الدمارك.

١ الحوكمة في الدمارك:

ومن خلال استعراض الحوكمة والإصلاح الإداري في الدمارك وحدد بأن الإصلاح الإداري جزء هام من تطبيقات الحوكمة لإرساء النظام العدل لمسيرة الشركة أو المؤسسة، وهذا بشرائى ملاحظه الأستاذ (مرفين كنج)^(١) حيث يؤكد في بحثه بأن الدمارك باعتبارها مودحاً يُجدي به ولكي يكون المودح الدماركي مفهومًا ومحتدًى به من قبل الآخرين، فيطلب من فصل الشركات الدماركية (وتكون بحدود ألف شركة لكي تغطي كافة مفاصل الإنتاج خدمية كانت أو مادية) بتقديم تقاريرها موضحة فيها الكيفية والعلاقة التي تؤثر بها على المجتمع الدماركي، حيث يؤكد كنج في بحثه بأن حوكمة الشركات يجب أن تعدى المجتمع إلى البيئة التي سواحد فيها تلك الشركات وجمهورها الداخلي والخارجي، ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وساء على نقديرات معهد Legatum institute في تقريره الذي أصدره في نوفمبر ٢٠١١م يؤكد بأن إصلاح الإداري في ثلاث دول أوروبية

(١) مرفين كنج، مصادري برياني من مؤسسه ١٩٤٩م وكان يعمل منصب المدير التنفيذي بنك و تكند ورئيس لجنة الحسمه لخدمه وه مؤلفات عديدة في السياسة النظمية والمصرفية.

جاءت في المركز الأول في نمو الاقتصادي، وهم النرويج الدنمارك
وعند، ويُنشر إلى أن الدنمارك وبورلاندا كندا إلى جانب سابعمورا بين
الدول الأقل فساداً وسجنت (٩,٣) من أصل (١٠) بحسب المؤشر ندي
يعطي أفضل العلامات لدول الأقل فساداً، أو الأعلى فساداً، فلا بد لي
ها من دراسة تلك الإصلاحات، التي تمت في الدنمارك في مجال
الإصلاح الإداري عند المستويات والسعيات لإرساء دعامة الحوكمة
وتطبيقاتها على عمل المؤسسات لإساحة الخاصة والعامة لإيجاد شبح
المثل والانبهار.

حوكمة الشركات في الدنمارك^(١) وتطبيقاتها، قد بدأ بها عملياً
وقديماً منذ منتصف الستينات، حيث بدأ التركيز الدولي على كفاءة
الحكم بالشركات الكبيرة ائداً، والنسب في ذلك يرجع إلى المصانع
التي مرت بها الشركات على مر الزمن كمصيحة (أرون) في الولايات
المتحدة وفي الدنمارك فصيحة شركة العزل والنسيج الدنماركية
(ريش الشمال) التي أشهرت إفلاسها عام ١٩٩١م ويعود ذلك جزئياً إلى
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جون ستروس / مما أدى
إلى فقدان الثقة عند المساهمين وسحب رؤوس الأموال من شركة صناعه
الكونوجيا أيضاً، وما عُرف بأزمة لدوت كوم (Dot-Co)^(٢) ما أدى إلى
انخفاض أسعار الأسهم في تلك الشركة بشكل كبير وسب في حائر
قدحة في أوساط المستثمرين، كل ذلك أدى إلى نقاش واسع والمطالبة
بأنحد بدير جديدة لتعدي تكرار تلك المصانع، فكان مصدر إلهام لكثير
من الدول الأوروبية بما في ذلك الدنمارك... حيث قامت لجنة نوربي
(Norby) بإصدار تقرير وتوصيات حول حوكمة الشركات في الدنمارك

وتركزت تلك التوصيات في فصل واضح بين أولئك الذين يراقبون وبين المسؤولين عن العمليات اليومية وذلك على عكس الإجراءات التي تُتخذ في إنكلترا^(١).

وكان الهدف من تضمين حوكمة الشركات في الدستور، هو تحسين الأداء للشركات، حسب ما جاء في (تقرير لجنة نوربي ٢٠٠٣م) من خلال مزيد من الانفتاح والشفافية، ومواءمة المراجع الداخلية والخارجية، وزيادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة للشركة لتجنب الانهيار كما سبق مع بعض الشركات، واحداث رؤوس الأموال الديماركية والأحسية.

إن الاختلاف من هيكلية الشركات، جعل لسوق مؤثر بحد ذاته على كل شركة فاختار ما يناسبها من توصيات، بخصوص الحوكمة وما يتماشى مع التوصيات الدولية، والتوصيات وحدها لا تكفي لكي يكون صمداً للتعامل مع الشركة، كما أن لجنة نورصة كوسها عن تعبر هي التنظيم القانوني في دستورك ومرفقة قوانين الشركات، وهذا يشير إلى الفصل بين السلطة التنفيذية ومهام مجلس إدارة ومسؤولياته، أما التوصيات الواردة في تقرير (Norby)^(٢) "تلاوراق المالية مد ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥م كنت تقتضي بوجوب التراء الإفصاح عن سير الأنشطة الاقتصادية وتوفير بعض الأدوات التي تتماشى مع محل التنمية الدولية، التي تؤثر على التنمية الخطيرة، ولكن مع حدوث الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة، حيث اهتمت الشركات الديماركية بعمليات لحوكمة

(١) نظام بنبراني هو حاد في معاملات جرمية في انكلتر (دعه يعمل دعه يمر)

(٢) (Norby) مدته من الحبوب من بوند في الدستور

بوعاً ماء، فعلى سبيل المثال شركة (Vestas) العملاقة في صناعة المراوح الكهربائية والتي شارفت على الانهيار لولا أنها استفادت من تطبيقات الحوكمة، فحدثت إلى التغيير في الاستراتيجية الأساسية، فقامت بدمج بعض الشروع مع بعضها لتخصص الخدمات وأعلنت بعضها، وسرحوا عدداً من الموظفين، وتم تعين مدير الشركة وكذلك مجلس إدارتها، كل هذا أدّى إلى المساهمة في بقائها واستمرارها.

● الحوكمة في لبنان^(١)

لسان بيد ديمعراطي، مفتح على العديد من الحصارا من الشرق والغرب، وهذا ما أعناه وأعطاه الدفع للأمام، كي يمكن من مواكبة التطور ولوضع المعاصر، أما اقتصاد لسان كما هو معلوم مبي على أساس اقتصاد السوق المفتوح (الحرة) ويعتمد هذا النمدا مد شأنه عام ١٩٢٦م، وكان هاجس لسان آنذاك هو حدث الاستثمارات الأجنبية كونه يصر إلى نسي الحثية للشروط لادرة التي تدخل في ساج السلع، وكذلك حاول لبنان مواجهة المنافسة العالمية في تنفيذ فلسفة السوق المفتوح من أجل مواكبة الأسواق العالمية ثم تفعيل بعض الأنشطة التي اعتبرت حتى الآن نمداً للحوكمة على شكل قوانين اقتصادية ومصرفية ومحاسبية وهي:

- أ • قانون مراقبة تبيض الأموال وهذا القانون عثر لسان من الدول المتعدونة مع (مظمة الجات GATT أي الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية) حول تبيض الأموال مد ٢٠٠٢م.

(١) موقع الشامي دكتور من حل بكرة (حوكمة شركات في لسان) مركز مشروعات الدولية الخاصة والعرفة التجارية الأمريكية وأنشأ ٢٠١١م.

- ب • قانون سرية المصارف: وقد صدر منذ عام ١٩٥٦م وهي القوانين التي تحكم السرية المصرفية في لبنان، ولم تتأثر رغم الأحداث التي حوت في لبنان عامي ١٩٧٥-١٩٩٠م.
- ج • مهنة تنظيم خبراء في المحاسبة العالمية: صدر هذا القانون عام ١٩٩٤م.

- د • قانون تنظيم المحاسبة الدولية: صدر عام ١٩٩٦م.

تعتبر هذه القوانين هي المبادئ الأساسية لنحوكمة التي تنظم نوعاً من نظميات الإصلاح الإداري والعمومي لشركات لعممة في لبنان، ولعودة إلى الحوكمة، وفي تدخل قانوناً في جميع مداخل الإنتاج، وتحديد ربط الأعمال بين تلك العوامل ولأداء الجيد لشركة، حفاظاً على ديمومتها، والحد من على ثقة الجمهور الداخلي والخارجي، وفكرت في الحوكمة ليست جديدة على المجتمع اللبناني بل هي عملة احتسية منذ القدم من خلال الأسرة الواحدة وحتى يومنا هذا، حيث تدار الأمور من قبل الأب والأم ومشاركه لأولاد في تسير وتحكم العميلة الأسرية وروابطها الصحيحة، ويعني به العرف والعادات والتقاليد والإرث هي تحديد نوعية الحوكمة هي الأسرة الواحدة^(١).

وتاريخياً عرفت الحوكمة العمولة منذ لعصور القديمة ولكنها كانت عمولة المشأ ضمن لعائلة كون الأساس وضمن المستنعمات الكهنة كنز نوايا لتنظيم حياته وصلمان مسير حسبي وحيد من تحصيل العداة والمجلس والدفع عن النفس، وكذلك ديمومة لعياة، وخاصة بعد اكتشاف الزراعة والبار في المرحلة التاريخية القديمة.

(١) حورتي/ د. د. الحوكمة لعمولة ود. عملة مجلس لإدارة مستنعم في شركة مجلة مدني - جملة المحاسن (١ دس) ٢٠٠٦م. عدد ١٢-٢٢، ٢٠٠٩م

وتأسيساً لمعرفة الإنسان للحكومة العنوية، فقد ترك لنا أسلاف العديد من الرموز التي تدل على الفكر الأساسي القديم، من أهم تلك الرموز الرسومات المتعددة في الكهوف القديمة وتلك الرسومات هي المصدر العائلي والاقتصادي البدني والصورى وعلى شكل مرسوم بحثة عموية كانت ترك من قبل كبير لعائلة إلى الأجيال القادمة.

وقد درس العديد من الباحثين تلك الرسوم ولم يتوقفوا عند ذلك، بل رسومات ذات دلالات خاصة، فاستطاع السفر بأنواعه دلالة على طرق المباحة للصيد وبيع الدواب، والبيع أو المداولة فيما بعد، وهكذا وصف عرف قديمي عموي ايداك كانت تلك العملية تدور من قبل أفراد العائلة سلباً أو إيجاباً وبطريقة عموية جداً، وهي أساس الحكومة البدائية كما عرفها أيضاً ونحن في القرن الـ (٢١).

في وقتنا الحاضر فإن الحكومة قانون ذاتي عموي، بنس لأفراد العائلة المباشرة فيما بينهم وبطريقة المثلى، ودون إبداء الحسارة أو الإهيار الاجتماعي والاقتصادي، وحصرها في قلوب لعائلة بدائها ووصف الشخص العملي.

وبعد معرفة صناعة الدار والعمل الزراعي كان لا بد من تحكّم أحد من العائليين في هذا التحقيل بهدف عدم فشلهم وعائلاتهم بعد هذا الاكتشاف، ووضعوا لأنفسهم ولأجيالهم تقاليد وعادات في هذه الصناعة كي يستمروا بأعمالهم على الوجه الأمثل، ولكن تلك الفترة كانت محدودة وغير منظمة من قبل العائليين فيها لأنها كانت محدودة الاستعمال.

وبعد ثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أزدادت المشاكل والاهتمامات بالصناعة المتطورة التي حدثت والتي أشتت من حلالها

شركات عملاقة في تصنيع لمكنات وسمحركات والمواصلات الحديثة وكثرت ريادة لرفعة العمالية والمالية والإدارية، فقد بدأت الاهتمامات بسير تلك التطورات على أن لا تشمل الإحصاءات والانهيارات لتلك الشركات، وذلك بوضع فواصل متعددة كما رادب الأفكار والمطريات السياسية والاقتصادية والقانونية لتحديد عليها، وهناك نظم بسير العملية القانونية في الحفاظ على بعض الاندماجات الأساسية في تلك العملية الاقتصادية والقانونية والإدارية في عمل تلك الشركات.

وخلاصة ما توصلت إليه، بأن الحوكمة مجموعة من الفواصل والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق أهدافه والتأثير في الأداء عن طريق اختيار الأساليب (models) المناسبة والملائمة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وكذلك تعرف بأنها القوانين والقواعد والمعايير (Laws Basis. Norms) التي تحدد العلاقة بين المفاصل الفعالة في الشركات والتي هي:

- أ • إدارة الشركة. وهي لفكرة المسؤولية عن سير عملية الإنتاج والتوزيع والسمعة، ويعتبر مديرها العام هو الجهة المسؤولة لقرارات مجلس الإدارة.
- ب • مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة، وهو صاحب القرار ووضع الإستراتيجيات والحفظ لإدارية للشركة.
- ت • أصحاب الأسهم والموردين والدائنين والمستهلكين: وهم الجمهور الداخلي والخارجي للشركة وفي نفس الوقت الجهة الممولة والمستفيدة منها.

* والعاية الأساسية من الحوكمة تؤدي إلى إحفاق الأمور الآتية:

- ١ • حسن الأداء الإنتاجي.

- ٢ • عدالة وتوزيع الأرباح
 - ٣ • إبعاد حالات الفساد الإداري والمالي.
 - ٤ • إنشاء مؤسسة ضمن إصلاح إداري وقانوني أمثل.
 - ٥ • إحصاء المؤسسة ضمن الرقابة والمتابعة والمساءلة، من جمهورها الداخلي والخارجي.
 - ٦ • عمل المؤسسة على حفظ المصالح العام للمجتمع والدولة، وحسب اختصاصها في ردد الجهات التي تلة ذكرها، وكذلك ضمان أداء العاملين وصولاً إلى أعلى درجات الكفاءة في الإنتاج والعمل.
- وقبل الحوكمة المعروفة حالياً كعمل تنظيمي إداري وإصلاحي، ظهرت نظريات متعددة للحفاظ على سير العملية والعدالة الاجتماعية، وما الأفكار التي ظهرت فيما بعد مثل الشيوعية والاشتراكية والليبرالية والرأسمالية، إلا جهوداً لحوكمة الأمر وتحسين العملية الإنتاجية بما تلائم كل العوامل المشاركة فيها والتي هي:
- ١ العمل. ٢ رأس المال ٣ الأرض ٤ الإدارة.

١ متن الدراسة Concept of the book

تحقيقاً للمنهجية العلمية الموضوعية لدراسة تطبيقات الحوكمة كان لا بد من تناول الموضوع من ناحية دراسية أكاديمية بحثية، وصمم الفصول ومباحثها، ويتوافق مع عنوان الدراسة المزمع عنها أيضاً. ومتن الدراسة يتكون من الآتي:

• فصول الكتاب Chapters of book

★ يقع الكتاب ضمن (٣) فصول ومباحثها، وهي كما هو مبين أدناه:

❶ الفصل الأول: مفهوم وتاريخ الحوكمة:

لا بد من سرد مفهوم عدم الحوكمة... مع لاطلاع على أهميتها وأهدافها وأبعادها، وكذلك دارج الحوكمة ودراساتها وتطبيقاتها، ويقع الفصل في المحورين الآتيين:

• المحور الأول مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

يتناول في هذا المحور المفهوم لعدم الحوكمة وأصل الكلمة لغوياً وعمماً... وكذلك أهمية الحوكمة في تحقيق حديه العمل ونجاح الحفاظ... كما يتطرق إلى أهمية الحوكمة لصالح المؤسسات والمجتمع والدولة، كما تناول أهدافها وحسب ترتيب الدول لها، وأبعادها كذلك من لسطرة القانونية والاقتصادية.

• المحور الثاني: تاريخ الحوكمة... تطبيقات عالمية عملية:

يتناول في هذا المحور الأبعاد الدارجة لعدم الحوكمة حديثاً وحديثاً، وكذلك بعض النظريات في تطبيقاتها الحديثة، وخاصة في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول المتقدمة في سب وأمريكا اللاتينية.

❷ الفصل الثاني: مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري:

سرد في هذا المفهوم، دوره قابلاً وإدارة، في تقديم الأداء العملي والتطبيقي للمؤسسات والشركات في دولة... ويقع هذا الفصل في مبحثين وهما:

• المحور الأول: مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري وأهدافه وأهميته:

يتناول المفهوم العممي والدعوي والمعنوي والإداري

لإصلاح، وإدارة المؤسسات وكذلك أهداف الإصلاح الإداري وأهميته في تنويع الأداء لمؤسسات، وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي عنها.

• المحور الثاني: تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري.

سنطرق في هذا المحور الى تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري. في العالم، ومدى التعدد المتوقعة منه وكذلك بعض التطبيقات العالمة في الدول الأوروبية والأمريكية والدول المتقدمة عموماً والنامية أيضاً...

② الفصل الثالث: الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري:

وهذا الفصل مهم وجوهر الدراسة، حيث تناولنا فيه دور لحوكمة الإدارية والتمويلية والسياسية والاقتصادية في تنويع عمل المؤسسات بهدف الأداء الحسن وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي وحيدمة للمجتمع والدولة، ويقع الفصل في مبحثين اثنين وهما:

• المحور الأول: الحوكمة والإصلاح الإداري في الدنمارك ولبنان.

سنغطي محورين أولهما، واقع الدنمارك ولبنان من الناحية الاقتصادية والسياسية والجغرافية.

أما المحور الثاني سنعطي وضع الحوكمة والإصلاح الإداري في كل من الدنمارك ولبنان، وكما مسرد فيه، كل المعطيات الخاصة بكيفية قيام الدولة الدنماركية في إصلاحها الإداري قانوناً وإدارة.

وهذا المحور مهم جداً للوقوف على حثيات إدارتها المتوازنة ونقلها التجربة الرائدة في تحقيق إدارة إصلاحية رائدة في مؤسساتنا.

• المحور الثاني : دراسة مقارنة لكل من النموذجين الدنماركي والليثاني في الإصلاح الإداري :

هذه دراسة مقارنة مهمة في الوقوف على التحدي في دول العربية مقارنة بكفاءة الإدارة وإصلاحها في الدنمارك. ومن هذه المقارنة يمكن استخلاص جوهر الدراسة ومنهجها التحليلي بقدر الإمكان في برر كفاءة من الدولتين.

٧ الخاتمة:

أصبح من بعض الاستنتاجات والتوصيات وأنتمى الاستفادة من الكتب وخاصة طلبة المدارس والسياسة والاقتصاد وباطن النوفيق.

مهر أحمد شبلو

الفصل الأول

مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي

سبب التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم مصطلح الحوكمة التي هي من المصطلحات الحديثة في العلوم والعلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك ستطرق إلى تاريخ الحوكمة والنشأة ونشأة... ولكون الحوكمة من المنظمات الحديثة حيث تم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠م لذا وإحدا صغرة بإيجاد السات الخاصة بها.

المحور الأول

مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

إن الحوكمة كنظمة ديموقراطية واقتصادية، قد وُجدت في الواقع التطري في الستينات^(١) من القرن الماضي، سبب الحاجة الملحة لمحددات على عمل الشركات والمؤسسات لإتاحة، وإعادة التمثيل عنها مما يسبب حسارة اجتماعية كبيرة بسبب حسارة أصحاب الأسهم والسندات، الذين يتأهمون في الدعم المالي لشركات، علاوة على تأثير نمو الإنتاج المحلي العام

(١) برهيد السحر، دور مجلس إدارت المراجعة يدخيه، دراسة بحسب ٢٠١١م دراسة نظمية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين.

(GDP) والإنتاج الإجمالي العام (GNP) والتدبير بشكلان المدخل القومي (NC) التدبير يؤثران على النشاط الاقتصادي سلباً أو إيجاباً في بلد ما، وبالتالي يؤثر ذلك البلد قانونياً ومباسباً و اقتصادياً على المستوى العالمي. بعد أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال لإدارية والقانونية والاقتصادية، مفهوم وأهمية وسيل في المحاور التالية مفهوم وأهمية الحوكمة.

● مفهوم الحوكمة لغوياً وقانونياً واقتصادياً وسياسياً وفسيولوجياً،

إن وجود تطبيقات الحوكمة القانونية والإدارية وأشكالها المتعددة، أصبحت مع مرور بعض المشاكل المالية وإدارية في الشركات أمر حيوي، ومن ناحية الإصلاحية المثلى شوء الأعمال الناجحة التي أدت إلى ارتفاع كفاءة الأداء، وعليه فهي ليست مجرد مدعة سوف تصحج ويتلائم مع الزمن، ولكن الواقع بأن المصطلح الذي أطلق على الحوكمة وتطبيقاتها القانونية والإدارية، قد أوجد معه، ومعرض عمله قسراً وطواعية، ضمن لأوضاع غير المستقرة ولأزمات المالية التي اجتاحت بعض أسواق المال، وبعد اصلاخ على مراحع متعددة تناولت حوكمة الشركات، وحدث أن هناك مفاهيم عديدة للحوكمة، لغوياً وقانونياً ومباسباً واقتصادياً وأدرج أدناه تلك المفاهيم.

① الحوكمة لغة،

إن معجم الصحاح^(١) هو الأكثر شيوعاً في تداول الكلمات العربية وشروحها، والمعجم المذكور، تناول تحكّم والحكم والتحكيم

(١) إمام سماعيل بن حماد نحوي، معجم الصحاح، مطبوع في بيروت بربيع الثماني

والأحكام والحاكمية للدلالة على لاحتكام للشرعية التوردة هي الفرق التكريه، أو الاحتكام إلى السنة السوية الشريعة، و لأحد بهما في التعامل اليومي، وبذلك الاحتكام هو الأقرب لعويا وعربيا إلى الحوكمة، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو بص عملي، أو الشريعة المسعة في مد، وبذلك فإن فنها اللغة العربية أحدوا من هذا المعنى لوضع كلمة الحوكمة مديلاً لكلمة الإنكسرية (corporate Governance) وهي العربية من حوكمة تعني الرجوع إلى تحكيم عقل، وأحكام لتلايد والعرف، والشفقة وأحكام لدين، ومنه جاء الحكم أي الحكم الذي يدير حلسه حاشة كلفاضي أو الحاكم، إذا بذلك تكون الحوكمة بمعناها العربي، الاحتكام إلى عقل، وهناك ترجمات متعددة في اللغة العربية لمصطلح الحوكمة (C G) وعند مراجعة هذه الترجمات نجد (٤) تراجم وهم.

- ١ • حوكمة الشركة.
 - ٢ • حاكمية الشركة وحكمائية الشركة.
 - ٣ • التحكم المشترك والتحكم المؤسسي والإدارة المحمعة.
 - ٤ • صط الشركة والسيطرة عليها ولتشارك الحكومة في إدارة شؤون الشركة الرشده وإدارة الحقبة لشركة.
- كل هذه التراجم المنقولة عن النقط الإنكسري (C G) تدل كل منها من وجهة النظر التي يراها مقدم هذه التعريف.

٦ مفهوم الحوكمة قانونياً:

يعبر القانون الحوكمة، بأنها النبعة الموضوع والمعتق عليها من قبل فنها القانون والاقتصاد والإدارة، نصط عمل الشركات والمحفظة على نمة الجمهور بها، وبهذا المفهوم فهو الاحتكام إلى قانون عمل الشركة من قبل كل المتعامين معها، سواء الجمهور الدخلي أو

الخارجي، وعليه فالحوكمة قانوناً، عبارة عن أحكام متعددة تعمل على صوء عمل الشركة أو المؤسسة، وتشكل فصل ومؤثر على جميع مفاصلها الإدارية.

٢ مفهوم الحوكمة اقتصادياً:

هي النشاط الاقتصادي الأمثل لعمل الشركات، واحتساب كشوات الموارد المتاحة المدخلة في الإنتاج، وبين الموارد الخارجة منه على شكل أرباح، ونحسب هذه الأرباح بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للشركة، بحيث يكون الاحتساب شافية بين الجمهور للإبقاء على ثقتها.

٣ مفهوم الحوكمة سياسياً:

هذا المفهوم يقوم الدول بوضع إستراتيجيه حتمية للحفاظ على الشركات، وإعادة شح بهدرها وفشنها، مما يحلب الحسارة للإنتاج المحلي العام (GDP) أو لإنتاج القومي العام (GNP) وبأثرهما بالتالي على لدخل القومي، كما يضمن الحكومة لتعديل من أنشأته في حالة استقرار عمل الشركات، والساسة الليبرالية لتسعة في عقيدتها دعه يعمل... دعه يمر. والحوكمة هي استقرار السوق وعدم الدخول في أزمات مالية متعددة.

٤ مفهوم الحوكمة فسيولوجياً:

الإنسان مد الخليفة هو مسر ومحير عكس الحيوانات فهي مسر... لذا الإنسان يحاول دوماً التحكم في تنظيم حياته وحوكمته في كلا الحدين لمحير ولعسير، ويضع الأحداث في كنية التحكم بهما لصالح صحة الإنسان وعمله بالشكل المعتظم والسليم، وهكذا

والشركات تتعامل بهذا الجانب مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق راحتهم النفسية مما يؤدي إلى استمرار مسئولية أنفسهم والاندفاع نحو دعم الشركة.

وعليه ومما تقدم أعلاه، يستدل على عدم وجود مفهوم موحد على المستوى العالمي، تنبع عنه من المفهومين الإداريين والاقتصاديين^(١) والنسب يرجع إلى حداثة تطبيق الحوكمة قانونياً وإدارياً واقتصادياً، ولكن هناك تعريف جوهري في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢) عام ١٩٩٩م والتي عرفت الحوكمة بأنها، نظام يتم بواسطة نوجه مخطط الأعمال والرفعة عليها، حيث يحدد هكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، ويضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتبعة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسة تعطي لهكل الإعلان الذي تستطيع من خلاله شركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تروى الحوكمة المؤسسة المحددة كل من مجلس إدارة، والإدارة بالحوافز المعقولة، وذلك من أجل متابعة تحقيق لأهداف التي تكون لمصلحة الشركة (المصرف) والمساهمين. وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة. وبالتالي تشجع الشركات (المصارف) على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء.

(١) عباس حمد المسمى، مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من الأضرار بساى والإداري في الشركات الممولة، ٢٠٠٩م عمان.

(٢) مبدوع السيد مدرس المحاسبة لمساعد، دور مجموعة في حوكمة شركات، دراسة تحليلة ٢٠٠٩م جامعة الأزهر كلية التجارة

١ المفاهيم ذات النهج المهني والاهتمام بالحوكمة:

أ • المفاهيم التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها:

ونفهم من هذا الحديث من المفهوم للحوكمة بأنه روح الثقة والشفافية بين الشركة والمعاملين معها من المالكين، وأصحاب السندات والأسهم فيها، وهذه الثقة والشفافية تمثل روح الحوكمة في الشركات المثالية.

وبذلك المفهوم نسجم مع النموذج التقليدي معرّة عنه بطريقة الوكالة شكها المبط، إذ أنه يركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها، وعلى هذا المنظور عرّفها مادده برّيس^(١) بأنها المجموعة الكامنة من الترتيبات الشريعة والمؤسسية التي تحدد الإطار الطبيعي والمادي للشركة ولإشراف عليها، وكما يرى الباحث أن المفاهيم التي تقع في هذا الإطار قد أعلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي ترتكز عليها عملية الحوكمة وهي:

- ★ المساءلة: بين شركة وجمهوره الخارجي والداخلي.
- ★ الشفافية: لروح الثقة بين جمهور الشركة الخارجي والداخلي.
- ★ النزاهة: ادّعاء المدينين بإبعاد الفساد الإداري والمالي.
- ★ الأخلاقية: هي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في حماية الشركة، وكذلك أصحاب المصالح فيها، وبعداد كل السلبيات بطرق شفافة مع أدبيات الشركات.

(١) مصدر سابق عاصر حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة.

ب • المفاهيم التي تتمحور حول تحديد الأهداف ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها:

وهذه المفاهيم يُنظر إليها ككون حوكمة الشركات ليست فقط بين الشركة ومالكها، بل بين الشركة ومجموعة من أصحاب المصالح الآخرين (holders) (أعضاء، إداريين، المفاوضين... إلخ) ونسحب مع نظرية أصحاب المصالح، التي هي الشكل الأكثر قبولاً لنظرية (agency) أي الوكالة، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف (adrian cabury) الذي قال عنها بأنها تسعى بإقامة حوار بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وبين الأهداف المردية والجماعية، وإن إصدار حوكمة الشركات هي لتشجيع الاستخدام الأكما والأفضل، والهدف منه هو لربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله..

ج • المفاهيم التي تركز على أهداف الشركة والبعد الاستراتيجي لها:

وهذا المفهوم يركز على إطار أهداف الشركة، ورسم الاسحة الاستراتيجية بهدف المسطرة على منعرات سنتها الداحية، ومن هنا تُعرف الحوكمة بأنها تمثل لعلاقات بين أصحاب المصالح التي تحدد الأهداف الاستراتيجية لشركة والرقابة عنها.

ومن هذه المفاهيم تصحح ل أهميه ومبررات الحوكمة التي تعاطفت في الآونة الأخيرة بشكل كسر لتحقيق التنمية، والرفاهية الاقتصادية للشعوب، وبررت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية ١٩٩٧-١٩٩٨م والانهيارات والمصالح التي طالت كبرى الشركات في العالم، مثل شركة (أرون الأمريكية) لطفقة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات نسي نلاعب لشركات في قراراتها لمانعة والقانونية التي كانت لا نعرعن الموقع العالمي، وذلك بالتواضع مع كبرى الشركات العالمية الخاصة

بالتدقيق والمحاسبة، وهذا ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(١) تقوم بإصدار مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة ٢٠٠٤م، ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة ٢٠٠٥م. وندرج في أدناه أهمية ومبررات الحوكمة ضمن مفاهيم متعددة.

د • المفاهيم حسب فلسفة المنظمات الدولية. ومعرض هذه المفاهيم للمنظمات الدولية أو الإقليمية رغم تناولنا لهذه المفاهيم آنفاً، ولكن لوجه المقارنة نظرحها مجدداً:

١ منظمة الأمم المتحدة (UN):

هي منظمة عالمية تضم في عضويتها جميع الدول المستقلة تقريباً. تأسست بتاريخ ٢٤ تشرين الأول/ أكتوبر ١٩٤٥م في مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتعرف هذه المنظمة لحوكمة بأنها عقلية القانون والدمارح مع لأقتصاد والإدارة للشركات الإنتاجية.

٢ منظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO)

هي إحدى المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة والتي تقوم بالجهود الدولية إلى القضاء على الجوع في العالم وتقوم بمساعدة الدول والسنداد السامية في مرحلة تطور عنى تطوير الزراعة وتأمين الأمن العدنى للمجتمع، وتعرف الحوكمة بأنها وضع قانونى وقصصى في إدارة الإنتاج وخاصة الزراعة والعداء.

٣ مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

وتعرف هذه المؤسسة لحوكمة بأنها المصام الذى يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية

(١) مطارح السيد مدرس المحاسبة المساعد، دور مراجعة في حوكمة الشركات،

دراسة تحليلية ٢٠٠٩م، جامعة الأزهر، كلية الاداء

(International Finance Corporation) (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها «وهذا من يعرفها بأنها». مجموع قواعد اللعبة «التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولبدء مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح ولحقوق المساهمين»^(١) ويسمى آخره «هو الحوكمة تعني النظام، الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مفومات نفوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

١ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢)

وقد عرفت هذه المنظمة الحوكمة منذ ١٩٩٩م... بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المساهمين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاسعاد القرارات المتبعة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسة تعطي الهيكل «اللائم الذي نستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل على مراعاة الأداء، ويجب أن تروى الحوكمة المؤسسة الجيدة مجلس إدارته بالحوافز المعقولة من أجل مساعدة تحقيق لأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة المتقنة وبالتالي تشجع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء»^(٣).

(١) مصدر سابق ص ١٠٤ عند مد من المنظمة المتعددة، ص ٢٩

(٢) جوري ص ١٠٠، د. بحث منشور في مجلة مدني جامعة الجزائر ص ١٠٠، ص ١٠٠

ونرى أن العديد من المنظمات الدولية من ساهمت وتساهم كل في مجالها تجارياً كان أم صناعياً بهدف الاستقرار الأمثل للشركات الإنتاجية من باب حوكمتها دولياً ومنها الآتي:

❶ منظمة التجارة العالمية (WTO).

تعتبر منظمة التجارة الدولية بأنها الصوت الذي يرتفع مدافعاً عن فصاع الأعمال العالمي . وتعرف الحوكمة بأنها القبول لدى بدعيه ويريد من النشاط الاقتصادي العام لتمثيل في كفاءة الإنتاج نوعاً وكماً والمبادلة الكموية وريادة انتاج رعمات لأفراد وكذلك ريادة التبادل التجاري العالمي.

❷ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO):

تأسست عام ١٩٧٦م واحتضرت تكون جهر السمية الصناعية المستد منه في الدول، وتعرف الحوكمة بأنها لعلاقة المستد منه مع العاملين في الشركات الصناعية، وبين محائس الإدارة والمالية . بحيث تحقق ساء عائية من الأداء الحسن والأمثل لكل مفاصل الإنتاج.

● أهمية الحوكمة:

أهمية الحوكمة تتجلى ضمن المجالات التي تذكر فيها وكالاتي

❶ على الصعيد الاقتصادي والقانوني:

إن أهمية حوكمة الشركات تؤكد تامة النموعد السمية المستخدمه فيها، بعة يحقق السمية الاقتصادية ويمادي تنوع في معة الأرمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، وتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يحد من التفتتات في الأسواق، والعمل

على استقرارها وذلك لكسب ثقة المستثمرين وتحقيق تقدم اقتصادي المنشود، وهذا ما أشار إليه^(١) آدم ونكلر.

بينما ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢) أن الحوكمة هي أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين الكفاءة الاقتصادية والحوكمة الاقتصادية، بالإضافة إلى وجود نظام حوكمة فعال يساعد في توفير درجة عالية من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونسبة ندث تكون نكفة رأس المال المدخلة في الإنتاج محفزة. وبذلك تعزز النمو الاقتصادي^(٣).

٦ الجانب المحاسبي والرقابي:

أهمية الحوكمة في تحديث الرقابي والمحاسبي كسر، حيث تدخل في تصحيح مسيرة حسابات الشركة، وهذه الأهمية تنجلي في النقاط التالية:

- أ • استقلالية مراقبي الحسابات، وانعدهم عن أية صغوط من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيين.
- ب • المنع بالتدبير النكبي من الإفصاح والشهادة في الكشوفات المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده.
- ج • تمتع لعميل في الشركة بالمره والجدية والاستقامة لكفه

(١) آدم ونكلر، د كتابه مهمه تاريخ، كنه المكون كمنو ما، (١٩٦٧م)

(٢) صندوق النقد، د. دور المراجعة في حوكمة الشركات، دراسة بحوثية ٢٠٠٩م، جامعة الأزهر، كلية التجارة.

(٣) وعصوب، برنس لأسر لعميل بدوي بعنه أهمه شركات بأنها مهمه حد في عالم الاقتصاد كاهية حكم الطلاق.

العاملين في الشركة، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى عامل فيها.

د • استخدام الأنظمة الرقمية المطلوبة لتعادي وجود الأخطاء أو الأخطاء، ومع استمراره والعمل على تقليده.

هـ • الاستفادة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وكذلك فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.

٣ على الصعيد الاجتماعي:

للمحوكمة دور كبير في تصحيح الاتجاه الاجتماعي إيجابياً ويؤكد مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في مدينتي (UTS) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وتشجع حوكمة الشركات على استخدام الكفاءة للموارد وحصول حق المساهمة عن السبيل من عبيد، كما يهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، إذ يربط كل بلد أن تزداد وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، وبتشجيع المبادرات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.

• مبررات حوكمة الشركات المملوكة للدولة وأهميتها:

المقطع العام هو شركات الدولة وكذلك فهو نظام اقتصادي سياسي في بعض الدول كدولة أو حربية، وتنتهج الاشتراكية الاقتصادية يعطي أهمية كبرى للمقطع العام وتمويلها من قبل الدولة، وفي النظام الرأسمالي هناك بعض القطاعات العامة مثل إنتاج الطاقة الكهربائية أو المستشفيات، أو

المياه فهذه القطاعات تُمدّن من قبل الدولة وتؤدي خدمة للمجتمع، وفي بعض الدول الرأسمالية تحولت هذه القطاعات إلى الحصص، وأصبحت ضمن القطاع الخاص والتمويل الذاتي.

لنطاق عدم أهمية خاصة. إذ أنه على الرغم من الحصص التي شهدتها العديد من الدول، إلا أن تلك الشركات لا زالت مساهمتها تمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج القومي (GNP) وتوفير فرص العمل. وتظهر بشكل بارز في اقتصاد العديد من الدول... وحوكمة القطاع لها سرراتها المهمة. إذ فالإدارة العامة للدولة تقوم بمراجعة دورية للشركات والمراجعة عنها... أي لها دور حوكمي على الشركات لكي لا تنهار وتصل إلى الفساد الإداري والمالي.

● أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة بصورة رئيسية ومن خلال نظام عدم، ومن خلال أهداف كل شركة تحدّد دأها إلى تحقيق رفع الكفاءة ولأداء الأمثل للإسراع وذلك بوضع الأنظمة الكفئة بتدليل العث. ونصارت المصالح والنصرفت عبر المسولة، وبالإمكان إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة نظم الحوكمة بما يلي^(١):

- ★ تحقيق الشفافية والعدالة وفتح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- ★ تحقيق لحماية اللارمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة وتهدف من ذلك هو تفصيل المصلحة العامة.

(١) علي محمود، ومحمّد ناصر، د. دور الدولة المراجعة في بعض حوكمة دمشق

- ★ تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمة واحتصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- ★ زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

● مبادئ الحوكمة:

المبادئ التي تشكل الحوكمة والتي عتمدها منظمة التعاون والتنمية (OECD) والتي وافقت عليها حكومات دول أعضاء في المنظمة المذكورة، وتشكيبها بما يخدم أهداف مؤسسات الدولة المختلفة، وكالاتي:

١) صيانة أموال الدولة:

أموال الدولة هي حق الشعب (بيت المال في الإسلام) ونعمد المحافظة عليه الهدف لأول لجميع الأطراف، ومن أهم لسل الكفيلة بتحقيق ذلك يكمن المنظمة لمؤدية والشرعية والإدارية بما يتلاءم مع العبراب الحاصلة في البيئة الاقتصادية المحلية شكل خاص.

٢) ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة:

تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو متهربين أو موردين أو عملاء... إلخ فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، ونعمد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساس التي نجر هؤلاء لمرص الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات.

٣) الإفصاح والشفافية:

نعمد هذا النهج من أهم مبادئ تحقيق أو تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات الدولة، من خلال توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح.

وعدم إخفاء أية معلومة ويظهرها للجمهور المتعامل معها في الوقت المناسب، وكذلك الإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى، وعن تقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات، وأن يتم الإفصاح عن المعلومات التالية:

- ★ مبادئ المؤسسة الرئيسة.
- ★ أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
- ★ الترتيب والهيكل المصنوعة في الإدارة العامة ومن هم مدرجهم.
- ★ المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة.
- ★ البيانات المالية المصوبة بدقة.
- ★ المسائل المادية المتصلة بالعاملين.
- ★ هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.

1 مهام وصلاحيات الإدارة ضمن مفهوم الحوكمة:

يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة لعدالة للإدارات التنفيذية، من خلال توفر المعلومات عن كافة المستويات الإدارية وبدل نعمة المهية اللازمة، وما يترتب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وبقرارات النشاط والتقارير المالية والمحاسبية.

● مفهوم الحوكمة في المسيحية واليهودية والإسلام والأديان الوضعية:

قبل الخوض في مفهوم وتطبيق الحوكمة في الإسلام الذي تناوله كثير من الاهتمام، لا بد من سؤل مفهومه وتطبيقها في الديانات المسيحية واليهودية والأديان الوضعية لأن الحوكمة في الأديان ادمجت

صماً مع الإدارة. وعندما أتاول الحوكمة فيها فهي تعني بالتأكيد الإدارة الرشيدة والحكم السديد وكالاتي:

١ في المسيحية^(١)

الكنيسة في المسيحية هي المؤسسة التي تتعامل مع المجتمع المسيحي، حيث أولى القديس بطرس (رسول إلى روما) كيفية العلاقة التي تسي بين المجتمع المسيحي والدين، والكنيسة كواجهة تنظيمية مع المجتمع، حيث أن عهد السي عيسى (ص) (٣ صوم) لم يسل وضع رابطة بين المجتمع المسيحي ورجال الدين المسيحيين، بل أوعز بشر الرسل إلى كافة أنحاء العالم بهدف التبشير بالدين المسيحي، ومن من تلك الرسل القديس بطرس الموصّل إلى روما أيك حيث بشر بالحنه الموعودة لتبشر كما دعا إلى إنشاء الكنائس التي تكون بمثابة لواجهة الدينية مع المجتمع المسيحي في روما، ومن خلالها التبشير بحبة شفاه وهداه في لدي والأحره، وكانت الكنيسة هي حكمة لوصول بين المجتمع والدين وأفكار عيسى (ص) والتعامل معها شفاه وصدق، وهناك أصوات كثره في المسيحية نادى بحوكمة المجتمع ومنها: موصوع كرسي الاعتراف، من الأفراد الذين يعرفون لتقاسومه الحاصل بتوجيه المعترف بأعماله المشبهة إلى الطريق الصحيح، ومثل على ذلك، في حالة قيام شخص بالإحلال بالإصلاح الإداري، فمثلاً الموظف الذي ارتشى ملاً في غير وجه حق، أو سرق أموال الدولة، فإنه يقصد التمس في جلسة سرية ويعترف أنه بأعماله المشبهة، وبالمقابل يصحبه بالتوقف وعدم العودة إلى منه مستقلاً.

(١) حسين الدوري، د. مصدر سابق ص ٣٦.

٢ في اليهودية^(١)

كما هو معلوم لا يوجد مجتمعاً مثل اليهودية في الاعلاق والسرية، والعمل الجماعي مثل المجتمع اليهودي، حيث يعيشون منذ العصور القديمة في أحباء كيناب (GATES) معلقة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً ودنياً وقانوناً، وفي هذا المجتمع المعلق تكون الحوكمة هي العنصر إذاً يفتشون فيما سجد في كل المسائل التي تمس حياتهم سداً أو بجائلاً.

٣ الأديان الوضعية^(٢)

اشترت في أنحاء العالم قديماً أديان وضعية عديدة، وهي اجتماعية بالدرجة الأولى وقد أبداً أكثرها، ولكن تشهد الآن مظنة الهد وحبوب شرق آسيا وحبوب مثل هذه الأديان الوضعية مثل اليهودية والهندوسية والكيو فوئية المنتشرة في تلك المناطق، وتلك الأديان هي أديان اجتماعية تدعو إلى الإصلاح الاجتماعي من خلال التعديلات من مبادئها في هذا المجال.

ولحوكمة في تلك الأديان، تكاد تكون من باب الإصلاح الاجتماعي والخدمة في العامل اليومي فيما بين تلك المجتمعات الدينية، وقد اصطلح الأئمة لأن إلى كثير من تلك الأديان، وذلك لوجود مفاهيم فكرية عديدة ظهرت في تلك المناطق وخاصة حبوب شرق آسيا مما وضعت تلك الأديان في زاوية صيقة ومعقفة، فلا يتعدى وجودها وتطبيقاتها سوى الحضور في مناسبات دينية وتراثية، وعادات وتقاليد تلك المجتمعات في معيشتهم المنتشرة في تلك المناطق،

(١) محمد الأعرجي، د صديق (أدب)، جامعة دمشق، عدد ١٩٩٨م

(٢) حسي الدوري، د مصدر سبق ص ٢٦.

والدليل على تراجع فكر نكث لأديان، يتجلى في عدم إمكانياتها في التصدي للأزمة المالية التي ضربت جنوب شرق آسيا، في تسعينات هذا العصر واهزت حلالاتها شركات مالية كبرى في المنطقة.

١ الحوكمة في الإسلام^(١)

الدين الإسلامي أكثر وضوحاً في نطق الحوكمة، اقتصادية كانت أو قنسية أو سياسية أو اجتماعية، ولم يوجد مصطلح الحوكمة في القرن الكريم أو نسبة السوية الشريفة أو سيرة لتاريخ إسلامي، بل كانت هناك نقاليد إسلامية مأخوذة من روح إسلام والقرآن والنسبة السوية ما يشير إلى الحوكمة، وكندوسي ومسفرئي اللغة العربية والسيرة التاريخية للإسلام، يرى أن يطلق عليها مصطلح (الحكاسية)^(٢) وما المقصود بالحكاسية التي أتينا من تراثنا الإسلامي؟

بوذ القول بأن الحكاسية هي مجرد طرح بحثي واستقرائي من قضا، أملت من لجهات لغوية ذات صلة بالموضوع، إعادة النظر محدداً بمصطلح الحوكمة على ضوء مفهوم الحكاسية، التي تعني التحكم في السوق في العهد للإسلامية الأولى، من عهد لحنفاء الرشدين والأمويين والعباسيين آنذاك، حيث كان هناك ممارسة اقتصادية إسلامية، وكان يقوم بها شخص معتمد من قبل خليفة أو الوالي أو رئيس المدينة آنذاك، ويسمى المحاسب الذي كان يرفع ملاحظاته

(١) حبر الفوري، د. مطر سابق ص ٢٦.

(٢) حبر، في سنة بر هذه بحث وبحث في كان مارباً إمام بحلوه الإسلامية، حيث كان المحاسب بمثابة الحكم في الحالة الاقتصادية يومه حيث كان يعمل من الصباح الباكر لتقديم تقريره إلى الخليفة من جهة السوق، من لإيجابات والطلبات (المبحث).

وتوصيته بحل أي إشكال في حالة السوق المربطة بحياة المؤمنين، ويقوم أولياء الأمر المذكورين أيضاً بحلحلة المشككة والإيعاز إلى الشرطة والتخار لتفيد فرما أولياء الأمر، وهذا لا بد لك من سرد الواقعة العملية لهذه التحسينية معهد الحليفة الماروق عمر بن الخطيب (رحمه الله) .. (الواقعة ألا وهي... ارتفاع أسعار الربوب الذي أدى إلى عروف الناس عن شرائها، فجمع الحليفة عمر (رحمه الله) أصحاب الرأي والمشورة الاقتصادية فافرحوا عليه تحديد أسعار الربوب إلى أسعار مدنية لكي يتمكن الناس من شرائها...، فما كان من الحليفة عمر (رحمه الله) إلا أن رفض تلك الاقتراحات، لأن الإسلام لا يأخذ في تحديد سعر السوق إلا في حالات وسع ضرورية جداً وفي ظروف استثنائية، بل إن السوق الإسلامي في أساسه اقتصاد حر ومفتح ومتفاعل مع الواقع الاقتصادي، وكان رأيه السديد بأن ترفع الضريبة عن الربوب وبذلك أنهى المشككة القائمة بالسوق آنذاك) إذاً هي الحكمة أو الحاكمية أو التحكم من قبل الحليفة لمعالجة الأمر، بعد ورود أفكار المحتسب حول أسعار الربوب، والذي فصل بذلك دون الإساءة إلى التخار وعمهم، ومن هنا يرى أن للإسلام دور كبير في حوكمة الطواهر الاقتصادية والاجتماعية وحكمة قانونية جديدة مستمدة من روح الاقتصاد وتعاون الإسلامي، وباستعمال المنطق العملي للمحتسب في السوق، وهذا يستدرك الأمر لتراجع إلى كتاب القرآن الكريم وما أورده لنا من آيات محكمة تسول الحوكمة والإصلاح الإداري ذات الأهمية.

■ فورد قوله تعالى:

★ ﴿وَأَقِيمُوا الزَّكَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَلَا تَحْزَنْوا عَلَيْهِمْ﴾ (سورة الرحمن،

الآية ١٩).

وبامتياز، ولكن التطبيق ما زال في زاوية معيقة، فليس بعد تطبيقها العملية...؟

توجد تطبيقات الحوكمة في الدول الأوروبية، التي أخذت الكثير من الفكر الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي، وطبقت على أرض الواقع، وحرراً بنا أن نذكر مقولة الشيخ محمد عبده:

«فقد فتشت عن الإسلام فوجدته في العرب، وفتشت عن المسلمين فوجدتهم في بلادنا»^(١).

وعليه فالدول الأوروبية ومن حلال مستشرقين الذين درسوا الإسلام، ولذين استعادوا كثيراً من لغاتهم الواردة فيه، كما تمكنوا من وضع نظريات وإيديولوجيات ثم نظمها في حياهم الاقتصادية والدينية والسياسية والاجتماعية.

أما في الدول الإسلامية، ما زالت تعيش عصر الفتاوى العديدة والمصارفة فيما سها أحدث، والتي نحدد منه معنة دون المجموع لذي يريد أن يرى نور الإسلام في حياه المتعددة لأشكال.

المحور الثاني

التطور التاريخي للحوكمة

التاريخ كما هو معروف، هو سجل لأحداث حدثت في الماضي والحاضر، ولهي سجلت في المستقبل، وهذا السجل قد يكون مكتوباً أو مروباً حسب الفترات الزمنية... فهو سجل الأحداث التي حدثت في الماضي وما زالت تتفاعل مع الحاضر، وتستمد من الحوامع السلبية أو

(١) الشيخ محمد عبده.

الإيجابية، وهذا السجل مهم جداً لوضع إستراتيجيات مستقبلية لذلك المخرج، أو النشاط في حياة الإنسان قانونياً كان أو اقتصادياً أو سياسياً . وأخيراً من خلال بعض المراحل التاريخية للثورة، أي أحد إشارات أو تطبيقات للحوكمة فيها، لأجل مهمة لمعرفة أصول الحوكمة، ولكسب وحدث خلال تلك المراحل بأنها كانت قانونية بصفة عمومية، إلا في العصر الحديث حيث وصفت قوانين تنظيم عملية الحوكمة على الشركات الإيجابية، بسبب الخوف من انهيار تلك الشركات ما لم ندره بوضعية قانونية نظم العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي.

وعندما نتحدث عن تاريخ الحوكمة، يجب أن نأخذ بالحسبان أمرين مهمين في طرح تاريخ وظهور الحوكمة، أولهما: الحوكمة العفوية، وثانيهما: الحوكمة الوضعية الحديثة، لأن كلا منهما ذات طروحات تختلف بعضها عن بعض وقد وضعت هذه التصورات ضمن المحاور التالية:

- ١ • تاريخ الحوكمة العفوية وينقسم إلى:
 - (١) الحوكمة الإلهية، (٢) والحوكمة العرفية.
- ٢ • الحوكمة المتشعبة في التاريخ القديم.
- ٣ • الحوكمة في نعيم الإنسان صناعة النار والبرودة.
- ٤ • مرحلة إنشاء المدن وشؤون الإقصاعات ودويلات المدن.
- ٥ • مرحلة إنشاء الدول والإمبراطوريات.
- ٦ • مرحلة شؤون الأديان الوضعية والسموية.
- ٧ • مرحلة نشوء الثورة الصناعية.
- ٨ • الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء.
- ٩ • الحوكمة في التاريخ الحديث.

كما ذكرنا بأن الحوكمة كمفهوم جاء انعاشاً والمجتمع وحفظ الذات، قديمة جداً قدم التاريخ، فعندما تواجد الإنسان مفكراً بما حوله من الأمور المتعددة، وبما أن تاريخ الإنسان يأخذ منحاً متعددة والتي مسحت من خلالها إن وحده.. الحوكمة بأي شكل كان، وقد سجلت هذه المراحل التاريخية من خلال سفراني لتاريخ الإنسان من النواحي العديدة، قديماً أو اقتصادياً كان أو اجتماعياً، وتناول العلامة العراقي أحمد سوسة^(١) في كتابه عن تاريخ وادي الرافدين، الكثير حول فكر العالم القديم وخاصة وادي الرافدين، من النسيج والسقيم لحيدس للمجتمعات العراقية القديمة، وخاصة النواحي والسقيمات العنصرية، وأدرج هذه الأفكار المسووعة من فكر العلامة أحمد سوسة وآخرين، في عمومه حوكمة الإنسان نفسه ولعنه، ضمن منهجية إلهية أو غريزية وكالآتي:

١ تاريخ الحوكمة العموية:

الحوكمة العموية هي: الأداء الأساسي للأفراد والمجتمعات في كل تعاملهم، مع أنفسهم أولاً ومع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه إيجاباً، والحوكمة العنصرية تأتي من المصدرين الآتيين.

١ الحوكمة الإلهية. ٢ الحوكمة الغريزية.

وهما قد بدأنا منذ خلق الإنسان أو حتى قبله، إن وحده نوع من الكائنات الحية الأولية كالشجر أو السمات نسيجه والمحجرات الحيوانية الأولى، ومن ثم بشوء الإنسان بخلق الله له، وأدناه أسلط الضوء على الحوكمة الإلهية والحوكمة الغريزية وكالآتي:

(١) أحمد سوسة، كتب الحكم عن تاريخ وادي الرافدين وسوسة حملي كما وعاد من
منه وحاصل خبره، ولد في عراق عام ١٩٠٠م وتوفي عام ١٩٨٢م

(١) الحوكمة الإلهية:

وهي الحوكمة المعنوية الأولى في حياة الإنسان في تلك المرحلة، حيث المحرك الأساسي للحوكمة هو الله الخالق العلي العظيم، ويُقدر الأشياء بمقادير معينة، لا يمكن تجاوزها، وهكذا فالحوكمة المعنوية كانت قاعدة في حياته دون أن يدري، أو بحركتها أو بصنع لها فوائدها الخاصة، إذ ورعه اعتماده انكبي على الطبيعة في كل شيء، من الهواء والماء والسلع المعدّات إلّا أنها كانت حوكمة بالعبودية، فلا فساد اجتماعي، ولا تجاوز على الغير، ولا تحريف لنفسه، أو سوء استعمال السلوك الأساسي المتعدد في التأثير على الطبيعة، وتعبير معانيها أو شكلها وعملها، فكانت الطبيعة تعمل بمقادير ثابتة لترويض الإنسان والعائلات التي كانت تعيش ضمن كهوف أو بيئات محدودة بالسلع اللازمة، بالإضافة إلى أن الحياة الاجتماعية كانت تشكل نوعاً من التنظيم والخلق، وقد ترك لنا الإنسان القديم في سلسله من الرسوم في الكهوف، وهي مخطط مناطق العالم تشير إلى نظام الحياة، من الصيد وتربية الحيوانات وتدخلها وكأها يركز على دراسات هادفة للأجيال القادمة، وهكذا فالحوكمة الغريزية الإلهية هي: التي كانت تعمل في حياة الإنسان الأول، فمربحياً كلّ له رزقه على مقدار الجهد المبذول منه بهدف إشباع الرغبات دون التأثير على الآخرين، ومن جانب آخر فإن الأفراد في الكهوف، كانوا يورثون العمل فيما بينهم بشكل دقيق وعموي، وكلّ يعرف ماذا يعمل وكيف يعمل ولا لهلك الشئ يعكس ذلك.

أما من جهة أخرى، ولا يمكن لأي مفكر كان، أو جاهل إلّا أن يستنتج بأن الإنسان مخلوق من قبل إرادة قوية، أنفست كل ما يحتاجه للمخلوق من وظائف فيولوجية أو سايكولوجية، وهذا المخلوق ما زال قيد

[illegible]

وكند وكلية، كل يعمل باستخدامه وبدقة مشاهية بين تلك الأعضاء، وعليه
فذلك شواهد على حكمة الإله في تسيير ذلك دون تدخل الإنسان فيه،
فعمل الهرمونات في الجسم، شبه بشير المعلومات بين تقسيمات
الشركة قيادة وعمالاً وغيرهم.

٢) حوكمة الغريزة الإنسانية الاجتماعية:

يُولد الإنسان وفيه مورثات (كروموسومات) تنظم حياته حياً أو
شراً، مثلًا أو بحدًا، وعلى الأرجح، من الغريزة الإنسانية ومن ثم
الاجتماعية، هي من صاغ هذه المورثات الأساسية، وتساو هذه
المورثات:

★ إشباع الذات من السلع العذائية، كحريز لطافة التي تكون محرقة
لكل أنشطته.

★ حفظ الذات الذي هو كما ذكرت أمفًا، هو أول قانون طبيعي للإنسان
وكذلك حفظ تكاثر الأجيال.

★ الاختيار الأصح من أجل البقاء للأصلح، وهذه النمط الثلاثة هي
الحوكمة الغريزية للإنسان والمجتمع، لأجل تنظيم حياتي بدرجة
عالية من الحكمة، ودون وجود قانون وصحي لتلك التنظيم
الغريزي.

٢) المرحلة المشاعية^(١):

وهذه هي المرحلة الأولى من حياة الإنسان منذ توأخده على
الأرض، والمشاعية هي المرحلة التي كان الإنسان معتمداً كلياً على

(١) معور بديف وداسيل بومركس، د. في المنفعة والفنور لاجمعي، ترجمه
شيب بصرى - دار الفارابي للشراء بيروت ١٩٧٩م.

الطبيعة لرفده بكل مقومات الحياة، وهي بمثابة الطاقة الفيبريوتوجية كدس في إشباع رعيته وحاجته، إذ أن الإنسان عندما يتناول المواد المعدنية، تكون العناية الأساسية منها، هي تزويد جسمه بالطاقة اللازمة لتفقد نشاطه المتعدد في الحياة كالحركة والتفكير. إذاً وبما أن الإنسان كان معتمداً أساساً على حيي المتحاصيل المعدنية ولحصروات والمواكه، أو صيد الحيوانات والاسماك بالحومها وحنودها وشعرها، فهل كان هناك نوع من الحوكمة العموية التي كانت تستير حياته اليومية ضمن تلك المرحلة، أي المتدنية بالتأكيد كان هناك نوع من الحوكمة المتاعلة في حياته، ولا لانهار وأكل الأملأ لأصعب كي يحافظ على ذاته، أو يقضي على الآخرين من باب البقاء للأصلح، إذاً ماهي الحوكمة في تلك الفترة...؟ هل شارك الإنسان نفسه وعائلته في تفاصيل حوكمة الإنتاج والتنظيم العائلي.

٢ مرحلة تعلم الإنسان صناعة النار والزراعة:

وهي مرحلة مهمة في حياة الإنسان لعديده، عندما تعلم كيف يصنع النار ويعمل في الزراعة، وهذه العمئنة أدت بالإنسان إلى التحول في حمل تقسيم العمل، أي تخصص كل فرد في عمله الذي يضمنه إن كان في الزراعة أو صناعة ما، وهذا ما أدى إلى مرحلة الإنتاج والتفاعل مع العوامل الداخلية في الإنتاج، كالأرض والعمال ورأس المال وإدارة ذات العطاء البدائي البسيط، وهذا ما نطلب عمليات تنظيمية وسبقه في سير الإنتاج بشكل حدد ومظم، وهذه النوعية الخاصة في التنظيم والسبق هي ما نسمى حالياً بالحوكمة، ولكن كانت حوكمة عموية من قبل العائلة ككل الأب والأم والأولاد، أي كل أفراد الأسرة جميعاً، وكانت تلك العملية تتم بالتشاور بينهم لتحروح بعملية إنتاجية شكل متق، ابتداءً من الإنتاج وانتهاءً بالصناعة السعية وإشباع الحاجات والرغبات.

١ مرحلة إنشاء المدن ونشوء الإقطاعيات ودويلات المدن:

بعد التوسع في المجتمعات الزراعية، كان لا بد من توحيد الإنسان قرب حقنه الزراعي وحيواناته لداحنة، للحفاظ على لستني وتعديه الحيوانات، لذا عمد إلى بناء بيوت لدانية المستوحاة فكرياً من تصميم الكهوف المحروطة الشكل، ومن تقدم العبد وريادة الأفراد والتراوج، أدى إلى بناء بيوت جديدة وتزايد من نفس المصطفة، وهذا أبصاً كان الطريق إلى إنشاء القرى الزراعية، ومن ثم المدينة بأعدادها الأكثر، وتجمعت تلك المدن تحت قيادة الشخص الأفري، وعادة يكون هو الإقطاعي الأكبر الذي اسحوود على الأراضي الزراعية، واستحداه فلاحها كثري أو كنعبد في الزراعة أو حيو ألباء الحروب، وذلك الإقطاعي كان له نوحها تنظيمية وإدارة مهمة، جعله ينشأ قيادة المدينة، وسرعاناً لتلك المجتمعات، ويكون دولة المدن ويقود هذه الدولة حسب أرنه، ولا يدمج مع القواعد العرفية والعادات والتقاليد لهذه المجتمعات الزراعية، والحوكمة هنا هي مثل تلك الدولة تحت معتقد ذلك القائد، ويرى في التنظيم الإداري والفني سبلاً إلى تحقيق حوكمة يكون أساسها الإباح الوفر والسحر والمبادلة بالسلع الأخرى، مع دويلات محاوره، وبالمقابل فإن الحوكمة كانت أحادية الجانب، أي أن المشاركون في العملية الإلتحيه الزراعية من الملاحين الأحرار، أو الرقيق والعبد، كانوا يشاركون في العمل دون مشاركة في إدارة الإباح فياً وتنظيماً، وكان على رئيس تلك الدولة أن يعطيهم الأمن، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم حسب المستوى الذي كان عليه في ذلك الزمن.

٢ مرحلة إنشاء الدول والإمبراطوريات:

وفي هذه المرحلة، اندمجت الدويلات لتؤسس دول كبرى حسب مفهوم ذلك الزمن، أو على شكل إمراطورية تسحوود على العديد من

الدول في المنطقة، وكانت إمبراطورية الأكديّة التي تأسست بقيادة الملك سرجون الأكدي، أول إمبراطورية معروفة في التاريخ، وكانت تمتد من العراق إلى البحر الأبيض المتوسط، وفي تلك المرحلة التاريخية ظهرت الشرائع المماوية وتصبية في العالم القديم، لتسير العمدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فكانت شريعة حمورابي المتكاملة قانوناً، بحيث يصدق عليها بعض فقهاء القانون الدستور المتكامل، بمؤدده ٢٨٨ التي انصبت على نواحي الاجتماع الاقتصادية والسياسية، وبذلك لمواد متكامل مع الإنتاج ولأحور والاستثمار وأحور العمل، والمادة والحارة، وحتى لرواح والطلاق، والعبادة العائلية للروحة المضمة ولأولاد بعد الطلاق، بذلك وحسب تلك الشرائع في العهد القديم، أصبحت الحوكمة جزءاً من مواد الموازين، التي كانت تُشرع دون إعطاء لأفراد حق الدخول في حوار تحكمه، كون تلك الشرائع مرسومة من الله إلى الملك الحاكم بأمره، إداً بالحوكمة هنا كانت تطبقة إلهة ملكية.

٦ مرحلة نشوء الأديان الوضعية والسمائية:

كما هو معروف فإن اندس طريق الحياء الروحة لبلسان مد القدم، فهناك أديان وضعية من بلسان نفسه، على شكل إصلاحات اجتماعية مستمدة من فكر المصيح الاجتماعي المؤثر، وفي هذه المرحلة الدينية، وفي بعض مجتمعات جنوب وشرق آسيا، كان التحكم الاجتماعي حكراً على فكر رجال الدين الأكبر، ومدى صلته مع المجتمع، ولكن الملاحظ هنا أن المعد هو المنبع الوحيد من عمل الآخرين مهما كانت درجاتهم التأثيرية في المجتمع، فرجال الدين في المعد يحسبون المال لأجل بناء الهياكل وللدائهم الشخصية، وأحياناً يذكرون بالتمفر الاجتماعي.

بدأ وبهذا السرد، يرى لحوكمة هنا أيضاً أحادية الجانب، من طرف رجل تدين فقط دون لعمامة من الناس، وفي الطرف الآخر من الدين، برزت تدين معادية سمحة جميعها الأسباب وتُرسل على شكل رسائل إلهية لا يمكن تحويرها، وتنبث الرسائل هادفة لمصلحة الإنسان المقيم، وإلصقاء بصمات حديثة قديمة، بماشى بها لمجتمع نحو العدالة والحق والحرية والرفاهية، ومن هذه لأديان اليهودية والمسيحية والإسلام، والحوكمة بارزة في تلك لأديان، وتعارى لخصوصها يرى بأن الفرد هو صاحب الحق في الدين، وتسييرها بالوجه الحق والإيمان، دون التصنع في المقادير، كان نوعه وتعدد بالوجه الحادثة.

و لحوكمة هنا في هذه لأديان حديثة من المؤمنين وكسهم المبررة، كاثوراء وإلصاق والمرآن، و لحوكمة أكثر بروزاً في القرآن، والدلالات نشر إلى أن الإسلام كان يمثل الحوكمة العمومية الدستورية المستمدة من القرآن والسنة النبوية الشريفة.

٧ الحوكمة ما بعد الثورة الصناعية؛

كما نوهنا فإن الحوكمة العمومية والدينية، كانت الطاعتان على الشركات الإباحية، ولكن الفترة التي سبقت الثورة الصناعية ظهرت مدارس اقتصادية^(١) متعددة كلها كانت تنادي بالإصلاح الاقتصادي والإداري حسب فلسفة تلك المدارس وأهدافها هي.

- ١ • مدرسة التجاريين (١٥٠٠م) ومن مرادفها الاقتصادي مان... وكوبير وكانت المدرسة تنادي بحل الإلصاق بصدور، ويوجب مقادير المعادن الثمينة لدعم الحربية ومن ثم قوة الدولة.

(١) مدحت فرسي د (مصدر غير محدد) (٢٠٠٨م) در نشر ويلي بنشر الأردن

٢ • مدرسة الطبيعيين (١٧٥٠م) ومن مريديها الاقتصادي كيناي،
وتناولت المدرسة دور الفرد في الاقتصاد ومنها فكرة الاقتصاد
السياسي.

٣ • مدرسة الكلاسيكيين (١٧٧٥م) ومن مريديها آدم سميث
وريكاردو.

٤ • المدرسة الصناعية، وكانت تنادي بجمع الثروة للدولة لتزويد في
عرب وبعاطمها حسب حاجة في كسب ثروة الأمة . . . لأدم سميث.

٥ • مدرسة الاشتراكية المثالية (١٨٠٠م) ومن مريديها روبرت أوفن،
وهي مدرسة تنادي بخيالية الاشتراكية.

٦ • مدرسة الاشتراكية الماركسية ومن مريديها ماركس وإنجلز،
وكتبها الرأسمال The capital الذي تنبأ بأن فائض القيمة
surplus يجب أن تكون محور السعادة لنظمة العامه.

ثم توالت المدارس وأصحاب المدرسة الكبريه .. والمدرسه
الكلاسيكية لحدیثه المدن بحثن الآن على الأمور الاقتصادية والقانونية،
وأنها تصع أولويات السطيم الاقتصادي في المرتبة الأولى، وبذلك فإن
الحوكمة في محدد الإصلاح الإداري تأتي في الدرجة الأولى من
اهتمامات تلك المدارس دون الإشارة إليها.

وهنا أوضح نقطة مهمة لأي تدوّل لأحد لفترتين لهذه الدراسة،
بأن كباحث قد أوليت لاقتصاد ومدارسه العادة الأولى دون لقانون، ..
وردي هنا .. أن الاقتصاد كعلم من العلوم الاجتماعية، ودراسة العلوم
الاجتماعية هي معها علوم القانونة، لذا ولإشارة الاقتصادية هنا تعني
القانون.

٨ الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء:

كما أسننا في الحوكمة كمصطلح شيء جديد في عالم اليوم، ولم يتناول القدماء هذا المصطلح في وادي الرافدين، أو الحضارات الأخرى كالمصرية أو الفرعونية أو الرومانية أو اليونانية أو الإغريقية أو العباسية، ولكن المصطلح والتطبيق كان وارداً في كل تلك الحضارات، فأسلاف المنظرين قد تداولوا صيغ العمل الإداري بالأهمية الخاصة لمصطلح عذب من النمل أو الأندلس، والمعاور الآتية تسلط الضوء على تلك الأفكار.

أ) الشرائع العراقية القديمة^(١):

أشارت كل شرائع العرافة القديمة في بلاد ما بين النهرين، والتي كان أحدها شريعة حمورابي التي تولت الاهتمام لأول على حياة المجتمع، وورثته بالاقصاد والعمل والقانون ومورد هذه الشريعة لملامحة ٢٨٨ مادة قانونية. يشير موصوح إلى أهمية التنظيم في حياة الفرد والمجتمع. ولو تعمقت في البحث أكثر في تلك الشرائع، ملاحظ بأنها تهدف إلى الحوكمة وهذه الشريعة هي من عمل أفكار المنظرين لعديدين في وادي الرافدين، والاستعانة بالشرائع الأخرى التي سبقتها وخاصة قانون أور - نمر، وغيرها.

ب) الشرائع المصرية القديمة:

ثم توحد شرائع مكنونة في وادي النيل القديم، ولكن كان المراعنة هم بمثابة القانون مستلهمين الأفكار من الآلهة والكهنة. . . وملاحظ أن عدم وجود تلك النصوص، قد تركت فجوات عميقة في تطبيق .. ولأزمات الحادة في الحياة الاقتصادية في مصر القديمة.

(١) أحمد سوسة، د. مصدر سابق.

١ الحوكمة في التاريخ الحديث:

في تاريخ الحديث، ومهد هذه الاهتمام بإدارة وتنظيمها في مختلف الأصعدة والأنشطة، بدأت الاهتمامات بالحوكمة، وبالإمكان تحديد بعض التواريخ الخلفية لبداية الحوكمة وهي:

١ في القرن التاسع عشر ساهمت بعض القوانين الحكومية في تعزيز حقوق مجالس الإدارة للشركات، وذلك من خلال إعطائها الحق في تحكم دون موافقة جماعية من المساهمين، في مقابل الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم، وذلك بحل حوكمة إدارة الشركات، أكثر مثالية وكفاءة... وما أن الشركات الأمريكية آنذاك في الولايات المتحدة، قد أدرجت تحت إدارة شركات التأمين، وما أن الولايات المتحدة الأمريكية تحولت بشكل مرادف أموائها على شكل أوراق ملكية قابلة للتداول، في بيئات تلك الشركات والمؤسسات المصرفية أو الخدمية المتخلفة، وما بعض حقوق المساهمين وأصحاب الإسهامات الفردية، التي كانت تشعر بالتحوف من صياع حقوقها المتمثلة بالذهب دون الورق، وعليه كانت هناك دعوات مرابذة منها ومن المساهمين وأصحاب السندات وأسهم، على دفع لإدارة في تلك الشركات بدعوات متكررة لإجراء إصلاحات على شكل حوكمة الشركات والإدارة.

٢ وفي القرن العشرين وفي الفترة التي أعقبت بدء دول ستريت (wall street) عام ١٩٢٩م في العمل في حقل الإدارة المالية، بدأ فقهاء القانون أمثال أدولف أوغسطس (Berle) وأدوين دود... وحيث عاردين، في وضع وسائل جديدة لدور الشركات في المجتمع الحديث، كما ندى بها... (Berle) أو إجراء دراسات في الملكية الخاصة في حياة الشركات الحديثة، كما ندى بها مكملان عام ١٩٣٢م، ومن خلال اندخوين من Berle ومكملان، لا يزال تأثيرهما عميق في مفهوم حوكمة الشركات إلى

وقت الحاضر، وإليهما يعود الفصل في انتشار ظاهرة الحوكمة منذ ذلك التاريخ. وقد برزت بعض التطورات الهامة في مجال حوكمة الشركات وكالاتي:

★ في دراسة خاصة لمدرسة شيكاغو الاقتصادية عام ١٩٣٧م، نادى رونالد كوس وغيره في وضع مفاهيم تأسيس شركات وحدتها على شكل فرعية هي... تأسيس الشركات وعمليتها وحدتها. نموذجاً لموضع فكرة تنظيمها والعرض لعمل الشركات، وكنت مدبرة حوكمة الشركات.

★ وفي أواخر عام ١٩٧٠م، كنت الحوكمة موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حول الجهود الكبيرة في استحداث الحوكمة في الإصلاح الإداري، ورعاية المساهمين في معرفة حقوقهم في الشركات التي يساهمون بها من أموالهم، وعلى هذا الأساس في العقود الثلاثة الماضية، زادت اهتمامات مدراء الشركات وتوسعت واحدتهم بشكل كبير، وخارج نطاق انقوابين التنظيمية التقليدية، ولهدف منها، الإشراف وإشراك المساهمين في العملية الإنتاجية وإدارة الشركات.

★ وفي النصف الأول من عام ١٩٩٠م، تناولت الأكثر عمقاً مسائله واحداث مجالس الإدارة لأعمالها وواحداها في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة بعد طرد الرئيس التنفيذي لشركة (إي-بي-ام) (I-B-M) وشركة كودك بواسطة مجالس إدارتها التي أصبحت تعمل في مراقبة أعمالها.

★ وفي عام ١٩٩٧م كن للأزمة المالية الآسيوية تأثيراً على اقتصادات بلاند وكورن الجنوبية وماليزيا وندونيسيا، نتيجة لخروج الرأسمال الأجنبي من أعمال شركاتها، وخاصة بعد انهيار أصول النمكية،

ولسبب الرئيسي لهذه الأزمة الكبيرة في جنوب شرق آسيا إن
الأزمة المالية، هو عدم وجود نظام الحوكمة فيها وخاصة في
مؤسساتها الاقتصادية.

★ وفي وقت مبكر من عام ٢٠٠٠م، أدت الانهيارات في الشركات
وعمليات الإفلاس الهائلة و لمحاكمات الجانية لشركة أمرون
وورلد كوم، وكذلك شركات الاتصالات أدليب، وأمريكا أون
لايس، وشركة آربر أندرس، وعنون كروسبيغ، ونايكو، إلى
ريادة مطالب حقوق المساهمين فيها و تعطيل إدارة الشركات
بحوكمتها، وهذا ما أدى إلى مشروع قانون سارمنس أوكسلي
وسميره عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذه المحاور التي ذكرناها تعتبر السرد التاريخي للحوكمة، التي
حاولنا أن نجعلها من مصادر مختلفة... وكذلك تعتبر تطورات الحوكمة
في تلك المراحل التاريخية... ويمكن القول بأنها قد تعدت كثيراً في جمع
تلك الشئ من تاريخ وتطور الحوكمة عبر التاريخ.

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري

قبل السرد والحوصل في هذا الفصل، لا بد من التطرق والتعريف بالإدارة ومفهومها وتاريخها. فالإدارة هي إحدى أهم قواعد عناصر الإنتاج والتي هي: ١ رأس المال. ٢ العمل. ٣ الأرض. ٤ الإدارة.

إذاً لكي تقوم شركة بعملها على أكمل وجه في الإنتاج، لا بد أن تدخل الإدارة ضمن العملية الإنتاجية، التي تشكل الركيزة الأساسية للشركة. ولذلك كان على الإدارة أن تعمل بجد ومثابرة في تسيير العمل الإنتاجي لتوصل إلى السبحة المرحوة، التي نطمح الشركة في تحقيقها. وذلك من خلال تفعيل دور الإدارة، وتنشيطها بين فترة وأخرى وإدخال إصلاحات جديدة بسلام والعمدة الإنتاجية وهذه العمدة كلها تقع ضمن الإصلاح الإداري وفي المحاور الأتية، وعنده سيتم تبسيط الصوء على الإدارة والإصلاح الإداري مفهومًا ودرجًا.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري

الإدارة والإصلاح الإداري لا يمكن الفصل بينهما، لأنهما يتكاملان

في مسيرة العملية الإنتاجية وذلك لخدمة العملية السياسية والقانونية والعسكرية والاجتماعية.

الإدارة

والإدارة هي قانون العمل في مؤسسه ما، وتستمد هذا لقانون من قانون الإدارة العامة لتسد والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به . ومن هذه القوانين قانون العمل والإدارة والإنتاج... إلخ. ولا يمكن لأية مؤسسة أن تعمل بدون قوانين الإدارة، التي تصح مسيرتها لتحقيق العمل لحدده، وبدون هذه الشركات تواحه عمله من معوقات العمل التي لا بد من صلاحها، وتقوى الشركات بحلحلة حمله من المعوقات التي تعيق سير العمليات الإنتاجية. وذلك بإصدار فتوى قانونية وعده في نشر العملية الإدارية نحو خدمة الإنتاج، وهذه الفتاوى القانونية تتم عبر ما يلي:

- ١ الواقع ٢ المعوقات ٣ المراقبة ٤ تعيين الحلل
- ٥ الإصلاح ٦ قوانين الحلحلة ٧ التطبيق العملي

ومن السمات الأساسية التي يصف بها علم الإدارة وتطبيقه المتحتم، هي كافة مبادئ الحياة هي الدينامية والحركة وسرعة الاستجابة لتطور وتقدم علمي وتثقي، وما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البنى السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، لذلك كنت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها، التي تؤكد على ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإدارية وأنسبها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية، وسنحاول في هذين المحاورين تسليط الضوء على مفهومَي الإدارة والإصلاح الإداري وكالاتي:

● مفهوم الإدارة:

إن أصل كلمة إدارة (Administration) لآتيني بمعنى كفي بخدم (to serve) وبذلك تعني لخدمة على أساس أنه، من يعمل بالإدارة، يقوم على خدمة الآخرين، ونفسه إلى (Administration) أي الإدارة العامة للدولة و(Management) أي الإدارة، وهي إدارة الشركات والمؤسسات، وهي طلل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة، إلا أن تعريفاتها لشي قدمها العلماء والزموا قد تباينت، شأنها في ذلك شأن الكثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد عرّفها بعض الكُتّاب بأنها، الشدط الموجه نحو التعاون المستمر، والتسيق الفعّال، بين جهود البشرية المختلفة، العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة، في علم الإنتاج وهناك مفاهيم واسعة لا بد من التطرق إليها وهي:

١. مفهوم الإدارة لغوياً.
 ٢. مفهوم عام للإدارة.
 ٣. مفهوم الإدارة قانونياً.
 ٤. مفهوم الإدارة اقتصادياً.
 ٥. مفهوم الإدارة سياسياً.
 ٦. مفهوم الإدارة اجتماعياً.
 ٧. مفهوم الإدارة ضمن المحامع لدولية (أ) الغربية والرأسمالية... (ب) النامية.
- وفي النقاط التالية نتناول تلك المفاهيم وهي

① الإدارة لغوياً:

هي جمع دور، مصدر أدار، أدار العمامة على الرئس أي لهما، حيث كان للعمامة مكانة وقيمة للإمام أوقند الحبش.

وكذلك أدار اللجنة جعلها تدور، وإداره التوجه أي لإشاحة به، وإدارة المؤسسة أي جهر المؤسسة الذي يُشرف ويسير أمورهم وشؤونها^(١).

إذاً لغوياً الإدارة تعني التوجيه والعمل في آن واحد وجعل الترتيب مع الموضوع قيد العمل لإدارتي المبدائي كما هي الممارك والحملات العسكرية أو إدارة أمور الخدمة في المجتمع.

٧ مفهوم عام للإدارة:

لإدارة مفاهيم عامة حسب المعنى بالإدارة، وحسب المظن لها في مجال الإدارة وهي:

★ نابيلور^(٢) يعرفها بأن تعرف بالنسبة مداد تربية، ثم تؤكد أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص وأسرع طريقة ممكنة.

★ تشرشمان^(٣) يعرفها بأنها عدم استخدام خصائص العناصر ومركباتها.

★ فابول^(٤) يعرفها بأنها التسيير والتخطيط والتظيم وإصدار الأوامر وتسبق ومراقبة.

ومن سرد هذه التعريفات هؤلاء المعنى بالإدارة يستخلص أن الإدارة هي تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساساً الخطوات التالية: ١ التخطيط ٢ التنظيم ٣ التوجيه ٤ الرقابة.

(١) مصدر سابق، مختار الصحاح.

(٢) فريدريك نابيلور مهندس، يعرف الإدارة بعنصر واحد من أصل عسكري الإدارة نشر تحاربه في كتاب مبادئ الإدارة العلمية.

(٣) دكتور في علم الإدارة.

(٤) أحد علماء الإدارة.

٣ مفهوم الإدارة قانونياً:

كما هو معروف فإن الإدارة هي التي تشرف على كل تعميمات هي مؤسسة م . وعندما نكلم عن مفهوم الإدارة القنوني، نأخذ بالاعتبار كل المفاهيم الأخرى، التي تكون مرادفة لها مثل العلوم السياسية والاجتماعية والمعموية، لأن القانون يجمع كل تلك المفاهيم في مفهوم واحد، وهو تنظيم الحيد للإدارة . إذا فالإدارة هي القنون بداته، ولا يمكن لأحد بمفهوم خاص للإدارة، دون التغطية لقانونية لها، والقانون هو جوهر الإدارة، ولا يمكننا الخروج عن المألوف القنوني للإدارة، دون وضع مدلول قنوني لها، فالإدارة هي محلل القوايين التي توضع ضمن القانون العام (المسنور) ومنه يتوزع منصات إدارية قانونية حديثة، مثل قانون الإدارة العامة، أو قانون الإدارة الخاصة، أو قانون الإساح أو قانون لصربية أو قانون لعمان أو قانون المتاعد وغيرها، ومن هنا نخلص إلى أن القانون هو نفسه لإدارة^(١).

٤ مفهوم الإدارة الاقتصادية^(٢):

مفهوم الإدارة من الوجهة الاقتصادية متداخلة مع مفهوم الاقتصاد وذلك من ناحيتين:

- ١ • الاقتصاد من العلوم الاجتماعية التطبيقية، وهو قانون المجتمع ككل، لأنه يساهم في إحداث الإساح وإشباع حاجات ورعات المجتمع، وإدارة تدخل في أهم متصل من عوامل الإساح الأربعة، ونفس الاقتصاد الإدارة بأنها من أهم العناصر الحركية

(١) حسين الدوري وعاصم الأعرجي، د. صائد إدارة العامة ١٩٧٠م جامعة الموصل.

(٢) كريمة مهدي الحسار، د. صائد علم الاقتصاد، ٢٠٠٧م جامعة بغداد

الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء، حيث أن تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم وإسيعاب الأهداف الحثيئة والمسئولية لحركة التطور والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع، ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية.

٢ • بدت من الاقتصاد يُفسر الإدارة بأنها رأس الهرم الإنشائي وكذلك المساهمة في تحقيق رغبات وحاجات المجتمع، من خلال دراسات اقتصادية متعددة... لقد فالإدارة هي مفهوم الاقتصاد هي الجهة المنظمة لإدارة الإنتاج وتحقيق رغبات وحاجات المجتمع.

● مفهوم الإدارة سياسياً

يربط العديد من الباحثين الإدارة بالإصلاح الإداري بالإصلاح السياسي أو (بالنظام السياسي) لدرجة أن البعض يؤكد أن إصلاح الإداري يقوم أساساً على إصلاح السياسي، وبدون هذا الأخير لا معنى للأول، وخاصة في الدول النامية حيث عرف البعض الإصلاح الإداري بأنه تلك العملية السياسية التي تُصاغ من حدود العلاقة ما بين السلطة الإدارية والموى المجتمعية في المجتمع، وهذا يستتبع أن مشاكل أجهزة الإداري هي بالأصل سياسية، وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي، لأن تعيب الإصلاح الإداري على السياسي يفقد إلى سيطرة جهاز الإداري على سياسة الدولة، لهذا فأنه من المطلوب تحقيق التوافق في برامجه الإصلاح الإداري والسياسي معاً.

٦ مفهوم الإدارة اجتماعياً:

المجتمع وحدة متكاملة تجمع كل المداخل الحياتية، ويكون القابول للحكم العام في إدارته، وبدئاً من الإدارة تدخل صميم المجتمع، ولكن المجتمع يصر إلى الإدارة بأنها دوره حياة له في تنظيم كل مداخله، لتفادي أي خلل في أعمال المجتمعات. ومن خلال الاستعراض السريع لمدنولات إدارة والإصلاح الإداري، فلا بد من تكامل النواحي القابولية والسياسية والاجتماعية، تشكل السبع الشامل والموارد لمفهوم الإدارة والإصلاح الإداري، الذي لا تكمل مداخله في ظل غياب العديد من النواحي والاحتياجات، من أجل تحقيق أهداف مرحوة بدوئة عالية من الكفاءة.

٧ مفهوم الإدارة ضمن المجاميع الدولية:

١ الغربية والراسمالية. ٢ النامية.

نكل من المجاميع الدولية لها مفهوم الخاص لإدارة... وينع ذلك حسب أهمية الإدارة فيها ويكسر تفسير ذلك ضمن تلك المجاميع وهي:

١ • الغربية والراسمالية: تفسر هذه المجموعة إدارة، بأنها العامل الحاسم في إدارة الإنتاج والتوزيع، ويجمعها في المقام القابولي الأول، وهي (أي إدارة) الخط الأحمر الذي لا يمكن تجاوزه لأنها تُعطى الأولوية في وسط العمل، وهي بدئاً قانون العمل وقانون التوجيه وقانون الانصاف الوظيفي وقانون الحياة في أحيان عديدة.

٢ • النامية: في هذه المجاميع الدولية (أي النامية)... نكد نكلون الإدارة مرتبطة قانوناً بدارة الدولة أو الحكومة... وهي عتوبة

وعبر مدروسة، ومتروكة لمطروف العامة للفرد أو السياسات الآتية للدولة حيث تقوم الدولة باستخدام الإدارة كنوع من القيود، وذلك لوسط المجتمع وإدارته وتوجيهه حسب رغبات السياسيين أو العادة الحاكمة، وبذلك فلا مفهوم قانوني أو اقتصادي لها في هذه المجموعة (أي لاسميه) ... ثم نجد العسك في كل مفاصلها الحياتية إدارياً كان أو مالياً.

● مفهوم الإدارة ضمن مدارسها الفكرية^(١)؛

الإدارة كمثيلاتها من العلوم الإنسانية لها مدارسها الخاصة، مدشوتها كعلم نظري وتطبيقي وهذه المدارس تشكول المفاهيم الخاصة للإدارة، أو إصلاحها وهي مفيدة لفهم كل الوسائل العلمية والعملية لتطبيق علم الإدارة في المؤسسات وهذه المدارس هي:

- ١ • المدرسة الكلاسيكية: وهي مدرسة سطوية نظرية إلى الإنسان كأنه آلة ضمن العملية الإنتاجية، وهي الفكر الاستغلالي من قبل المؤسسات ضد كل العوامل الإنتاجية.
- ٢ • مدرسة العلاقات الإنسانية وهي مدرسة جمعت كل اهتماماتها بالإنسان والعلاقات المنظمة بين الموظفين وإدارتهم، وهي بدأت منذ نشوء مدارك العلوم الإدارية.
- ٣ • المدرسة التحريبية: وهي المدرسة التي تركز على الجانب العنفي في الإدارة، ولاستفادة من سلبيات وإيجابيات الماضي.
- ٤ • المدرسة الخاصة بالنظم الاجتماعية: وهي المدرسة التي تعتبر

(١) حسن ندوي وعماد البحراني، مبادئ الإدارة العامة ١٩٧٠م، جامعة الموصل.

الجمعيات و لأحزاب والمؤسسات بأنها كائن عضوي مثل الأفراد المعنويين.

د • المدرسة الحديثة: هي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المبادئة بين أحرارها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود، وهي التي تراعي جميع جوانب الإدارة في حساب وتحتاج إلى التعامل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها بالمحافظة على الركائز التالية:

- الواردات: جميع الموارد الداخلة بالمنظمة لإنتاج.
 - الصادرات وهي جميع المخرجات المنتجة خدمية أو سلعية.
 - العمليات: جميع الأنشطة الداخلة.
 - التغذية المرتدة وهي عمليات موصلة لتحسين والتطوير.
- هذه هي المدارس التي تعنى بالإدارة منذ نشوئها كعلم إداري.

• عناصر ومجالات العملية الإدارية^(١):

بعد سردنا لمفهوم العام للإدارة، لا بد لنا من الطرق إلى عناصر ومجالات الإدارة، حيث أن للعملية الإدارية عناصرها الخاصة، التي تتحكم بها وتقودها إلى الإصلاح في الإدارة وهذه العناصر هي:

- ١ • التخطيط: هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة لتتمكيز قبل التنفيذ، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

(١) صالح حسن بن صبح، د. العلاقات العامة والإعلان، إيسبي ١٩٩٨ م، دار النشر والتوزيع مصر.

٢ • التنظيم: هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسة المنظمة.

٣ • التوجيه: وهو الكيفية التي تمكن الإدارة من مواجعة لعروق الفردية في بيئة العمل، وتحقيق التعاون بين العاملين، وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

٤ • الرقابة: وهي الاشراف والتدبير من منطلق أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تُستخدم وفقاً للمحطة الموضوعة.

تعد قدم علماء الإدارة، مجموعة كبيرة من المصطلحات لاداءه على عمديت التحديث والتطوير، منها التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، لكن جميع هؤلاء العلماء، لم يتمكنوا من تقديم تعريف موحدة لهذه المفاهيم، نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

مفهوم الإصلاح الإداري^(١)

إنه بالإمكان وضع تعريفين للإصلاح وهما:

• التعريف الأول: لإصلاح الإداري هو إدخال تعديلات على أنظمة الإدارة العامة (Administration) ومن ثم الإدارة (Management)، في

(١) جورد كيدس، د. بشرية مدبرو على سلاسل كساد، د. به علمه غير في عدد من الكتب والجامعات.

الشركات والمؤسسات والورارات بهدف تحسين ورفع الكفاءة في النظم الإدارية، ودلت من خلال تعبير السنة المنظمة، بحيث نلأهم ونتمشى مع التطور الحديث، وتحديات السوق، وبث روح الثقة لدى المؤسسات، وكل دلت يحدث في وقت محدد، مما يؤدي إلى ثقة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات، وتقنيص الشكايف، لكي تحول إدارة من نهج البيروقراطية إلى النهج الليبرالي الحر، سواء عن طريق التحصيل أو عن طريق التشغيل الذاتي لا يحدد أساليب أكثر مرونة، تكون على قدر تحديات السوق ويحتيص نسبة العلى لدى المؤسسات، وتحويل إدارة الخدمات، ويعبر في هذا المجال العالم الاجتماعي .جورالد كيدن^(١) من أنصار السعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن السعد الاجتماعي بشكل الأظار لعدم للإصلاح الإداري، لأن كلاهما مكمل للأخر، وهذا يعني أن التطور الاجتماعي بداحل مع الإصلاح الإداري وبصبح الإصلاح الإداري، سبحة حسنة وطسعه تطور القوى الاجتماعية، التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المصنوب، ليس بصورة تلقائية بل بصورة إرادبة مدروسة هكذا هو المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري، لا يمكن تجاهله وأن الارتباط بين السعد الإداري من ناحية والنظم الاجتماعي من ناحية أخرى، هي حقيقة عمنه يقوم عنها نظرية الإدارة العامة، والأحد بها شرط لتطبيق الأسلوب العدمي للإصلاح الإداري، ونعبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهدافة إلى دفع حركة الأناح، وتحسين مستويات الأداء، وذلك معتمد على أجهرة الإدارة العامة، ومنح لإدارات التنفيذية الحرير من الاستقلالية الإدارية والعالبة، وإشراك المؤسسات الرسمية

(١) صانح حسن مو أصبح، د. العلوات العامة والاعمار لإسامي ١٩٩٨م، در السبر والتوزيع مصر.

والمحتتمية في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها، كما أن المطلوب في دول الشرق الأوسط الآن، هو الانتقال إلى استخدام أساليب الإدارة المعاصرة، كدألة لإحداث تغيير ولعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لكافة أفراد المجتمع، وتبث التغييرات تسدعي تدوير المستويات السياسية العليا، لإقرار خطط وبرامج لإصلاح الإداري، والمحكم الرشيد في مسيرة إصلاح الاقتصادي والإداري، الذي يعدل كافة الظواهر المسبة للفساد والتخلف الإداري.

• أما التعريف الثاني، فبه لم يتطرق لآثار البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على نشاطات إصلاح، وهذا يعني إنكار هذه المفاهيم الرئيسية لأية مسألة للإصلاح الاقتصادي والإداري، وسواء على ما تقدم يمكن التأكيد على الحجب الإداري لمفهوم إصلاح، حيث يجب أن يعدل المسائل المعقدة بكفاءة أجهزة الإدارة العامة، من خلال تبسيط الإجراءات وإعادة هيكلة الجهاز الإداري وتضوير منظومة القوانين والنشريات الإدارية.

ويؤكد بعض الخبراء في إدارة أن هناك مشاكل معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية أي تعوق سبل تحقيقها لأهدافها العامة ويرجع ذلك للمشكلات إلى أحد أمرين، إما أن تكون كمنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة، وإما أن تكون ناتجة من خارجها أي من البيئة الخارجية والأجهزة المسببة والاقتصادية.

حيث أن أي عدم، يعتبر حراً لا يتحرراً من مجموعة نظم أخرى ذات طبيعة سياسية واقتصادية واجتماعية ونفعية تؤثر وتؤثر بالنظم الإداري السائد، وهذا يعني أن أي تغيير إداري غير كاف، ما لم يكن حراً من تغيير شامل بكل نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إن الإصلاح الإداري له مفاهيم كما للإدارة ولكن في بعض الأحيان لا

يمكن التفريق بينهما كونهما يعبران عن الإدارة وكيفية إصلاحها في حال وجود أي إحدقات إدارية في المؤسسات المعنية. . . ونكسي كدأث أرى بأن الفساد الإداري هو المعنى بالإصلاح الإداري^(١). وفي النقاط الآتية أنطرق إلى مفاهيم الإصلاح الإداري وكالاتي:

١ مفهوم الإصلاح الإداري لغوياً:

لإصلاح الإداري مفهوم لغوياً، يعني كيفية إصلاح أي تعير مسلبي طارئ على العملية الإدارية، التي الإبحار من الفساد الإداري والمالي. . . وهو من صنع الأمر نحو لأمثل والأحسن. . . وهي عملية إصلاحية تشمل كل المرفق إدارية، الخاصة والعمدة مثل الإصلاح الزراعي والاقتصادي والإصلاح السياسي والمالي، وقد ورد في المداحة لغوية لغوية مفهوم الإصلاح بشكل تفصيلي.

٢ مفهوم الإصلاح الإداري عملياً وتطبيقياً^(٢):

الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم يراه الدول العربية التي حثت أوداً عالية من الكفاءة الإدارية وبالتالي إلى كفاءة الأداء في الإناح العمومي والصادي. . . بحيث يحقق أرباحاً من هذه العمليات الإيجابية لصالح التنمية القومية وزيادة الدخل القومي كما عزف مؤتمر لإصلاح إداري في الدول السامية، الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام ١٩٧١م، عملية إصلاح إداري على أنها حصينة الجهود، ذات لإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تعبيرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل.

(١) مرجع سابق، صاأح حبل بو صبع، د. أعلام بدمه راعا، إسامي ١٩٩٨م، دار الشر والوربع مصر.

٢ المفهوم السياسي للإصلاح الإداري:

عُرف الإصلاح الإداري بأنه لعملية سياسية التي تلور من حدود، العلاقة بين السلطة الإدارية و لملوى المصلحة في المجتمع.

ومن هذا يستلج بأن كل ما يعاى منه التجر الإداري هي سياسة محصنة ومعالجة نذ المشاكل يجب أن تتم سياسياً، حتى لا يتعلب الإصلاح الإداري على الإصلاح السياسي، ومن هنا يرى أنه لا يمكن للإصلاح الإداري أن يرى لور بعيداً عن الإصلاح السياسي، لأنه لا معنى للأول بعيداً عن عمده الإصلاح لثاني وهذا يستلج أن مشاكل التجر الإداري هي بالأصل سياسية وثاني كون معالجتها يجب أن تأتي من قمة التهرم السياسي، وحتى لا يزددي تعلب الإصلاح الإداري إلى سيطرة التجر الإداري على سياسة الدولة، لند فوه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معاً.

٣ المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري^(١):

يرى فريق من العلماء، أن مفهوم الإصلاح الإداري، يمثل عملية تنمية سياسية اجتماعية ومصادنة، ونسب علاجاً فقط للبيئة الإدارية بل هو ارتباط بعمدية تحول من وضع إلى آخر، ون نعلم الاجتماع، الأثر الأكبر في التوجيه إلى أهمب الوسط الاجتماعي وأهمبها في تحقيق الإصلاح الإداري، ومن خلال الاستعراض لمفهوم الإصلاح الإداري من التواحي الإدارية والسياسية والاجتماعية، فزنا نسلم بضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لكي تشكل مفهوم الإصلاح الإداري،

(١) مرجع سابق، صالغ جيل بو صبح، د. لملات مدمة راعا، إسامي ١٩٩٨م، دار الشر والوربع مصر.

ويرى فريق آخر من العلماء أن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعدة أسباب أهمها:

★ إن الإصلاح الإداري له مفهوم معياري قيمي وله أبعاد أخلاقية متعددة.

★ الإصلاح يمثل عملية تنموية وسياسية واجتماعية، لها حوافز تعديدية و مصاديقه (الس) علاجاً فقط لسبب إدارية بل هو تحول من وضع (لآخر).

من خلال الاستعراض السريع لمداخلات الإصلاح الإداري من النواحي ① الإدارية ② السياسية ③ والاجتماعية فإنه لا يمكن إلا أن نسته ضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لتشكل مفهوم الإصلاح الإداري الذي لا تكمل مصاديقه في ظل غياب العديد السياسي والاجتماعي.

● مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر العربي:

إن التطور التاريخي للنشاط الإداري كان معتمداً على الدراسات الإدارية من وقت لآخر وحدث لإحداث تغييرات في أجهزة الإدارة العامة باستخدام المنهج القائم على مبدأ التجربة، وذلك من خلال:

١ • إقامة هيكل بنظم الجهاز الإداري. بحث البدء في عملية تشغيل الجهاز الإداري بعد تنظيمه والعمل على رصد واكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف في حال وجودها.

٢ • إعادة بناء وتحديث هيكل الجهاز الإداري كلما اقتضى الأمر: إعادة بناء هيكل الجهاز الإداري على أساس التجربة على أرض الواقع وسدور الأخطاء ونقاط الضعف إن وجدت. فعملية الإصلاح والتطوير الإداري في الدول العربية تتم بواسطة تشكيل

لحد فنية واستشارية تتعامل مع الجهات السياسية أو الإدارية العليا في الدولة، هذا لا بد من إصلاح الجهاز الإداري ليصبح قادراً على تنفيذ برامج التغيير من خلال إنشاء لجان ذات طابع استشاري في مساعي تقوم بتدريس السطيم الإداري ثم تقدم توصياتها إلى السلطات المختصة لإصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الجهاز الإداري للدولة.

٦ مفهوم الإصلاح الإداري قانوناً:

ينظر القانون إلى الإصلاح الإداري بأنه إعادة الإدارة إلى بحالتها التي وصفت لها، أو التعبير القانوني في مسارها بهدف إعطاء الروح الإيجابية للإدارة بعد أن رقت الضعف أو التدهور، فالإصلاح الإداري من هذا المدلول عملية قانونية مستمرة من خلال المراقبة الدورية ووضع الأولويات لتصحيح مسارها، ومع ذلك فالقانون الإداري لا يخرج عن القانون العام عندما يتم تصحيح مسار الإدارة خلال سبب عملها.

● عناصر ومجالات الإصلاح الإداري^(١):

بعد سرد مفهوم الإصلاح الإداري لا بد لنا من التطرق إلى عناصر ومجالات الإصلاح الإداري وعناصره المتعددة، نساهم في رفع إصلاح الإدارة في حالة الفساد الإداري والمالي وفي الخطوات التالية وأدرج تلك العناصر كما يلي:

- أ. إصلاح وتحديث الهياكل التنظيمية لجميع الجهات العامة في الدولة من وزارات ومؤسسات.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٤، ص ١٠٥، د. لعلات محمد رابع، إمامي ١٩٩٨م، دار النشر والوربع مصر.

- ب • تحديث السياسات والهيئات التشريعية والتقنوية والية صنع القرار وطرق تنفيذ.
- ج • تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات التي تقدمها الدولة إلى المواطنين لتكون أكثر مرونة.
- د • تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات الشخصية على المستويات جميعها من خلال برامج توعية وتدريب وتنمية إدارية مقنونة بنظام عدل ووفق لتقسيم الأداء مع وضع الحوافز والبرامج المناسبة مدعومة بالتشريعات والسياسات التي تضمن تطبيقها بالشكل المناسب.
- هـ • إصلاح إدارة المال العام من خلال تطوير وضيق آلة مالية جديدة مدعومة بنظام مالي.
- و • تطبيق أحدث تقنيات للمعلومات والاتصالات لدعم عمليات التحديث والإصلاح الاقتصادي والإداري.
- ز • تطوير ثقافة حقوق الإنسان عن طريق تفعيل المواد ذات العلاقة في الدستور والاتفاقيات.
- ح • توفير الإطار المؤسسي وتعديل التشريعات ذات العلاقة بحيث تمتع بالشفافية.
- ط • استئثار حرجي الإدارة وعدم نهيمشهم وتركهم يعملون تحت إمرة من هو أدنى تأهيلاً.
- ي • عدم أبدية الإدارات أي أنها في تحدد مستمر مع تحديث الإصلاح الإداري.
- ك • وضع نظم إسناد وطني وتوصيف تراعي الكفاءات العالية.
- ل • إعداد جمع الخبراء غير المؤهين الذين يحشون من حرجي الإدارة.

م • مسح الحريرة النامة والنكامنة نكل ومسائل الإاعلام لنساهم في التطوير الإداري.

• خصائص الإصلاح الإداري،

يتصف الإصلاح الإداري بأهم الخصائص ووفقاً للتطبيقات الإدارية في العالم الليبرالي وهي:

أ • يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية تقوم بها نخيل من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

ب • يكون محور الإصلاح مصباً على أحد عناصر النظام الإداري التي تم ذكرها آنفاً.

ج • أن تبدأ عملية الإصلاح من لصل الإداري بمس والقائم في إحدى المؤسسات.

د • إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها عدم الإدارة، ونظفنه لمحسنة، ومسرعة الاستجابة لمتطور، والنقدم العلمي والنفسي، وما يتمشى مع التغيرات الحاصلة في السمات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتعبات عملها. وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات لدانة على عمليات التحديث والتطوير ومنها، التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، وغير ذلك كثير من المصطلحات، نكل جميع هؤلاء لعلماء أنه

يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

فمفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم يعني القيام على فكرة الشفّة... ففي الدول العربية قد حتمت آفاقاً عالية من الكفاءة الإدارية، وتنتج الكفاءة التي تكون مبنية على لدول التنمية أموراً ضرورياً، ويكون الإصلاح الإداري هنا التعريف هو عملية نقل التكنولوجيا العربية، وقد ما ذهب لتعريف الإصلاح الإداري في الدول التنمية فيه حصيلة الجهود ذات الأعداد الخاصة من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل من خلال معايير تحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية. وكما هو واضح من التعريفين السابقين فإن التعريف الأول... يدور مسأله الإصلاح الإداري على أنها عملية نقل تقنيات فقط من الدول المتقدمة إلى الدول التنمية متجاهلاً مسائل الإصلاح كترسيخ الهياكل والنظم الإدارية وتطوير الأطر البشرية وغيرها.

● أهداف الإصلاح الإداري^(١)

إن أهداف إصلاح إداري تقوم على مفهوم الأداء لعدم للإدارة ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري بما يأتي.

★ تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، بما يساهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٠، ص ١٠١، د. علاء الدين راجح، إداري، ١٩٩٨م، دار الشر والورع مصر.

★ نسي بوجهات الإدارة الإستراتيجية في مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الجهر الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

★ إعادة تصميم وتنظيم الجهر الإداري لتحقيق المرونة، والاستجابة لمطلبات تغير و تطور والتكيف مع عوامل ومغيرات البيئة.

★ الاسعد على مركزية تحديد المزار، وتنمية مهارات القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والاعدية لتحمل المسؤولية سعيد الأعمال الإدارية.

★ اعتماد مسؤولية تقويم الأداء للمنظمات الاجتماعية، يشمل تقويم الجواب الأدبية للمؤسسات ولأعمال المسخرة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمطلبات تطوير المجتمع.

★ استحداث المغيرات الخاصة، والمتوقعة في حجم المورد البشرية من حيث النكم والنوع على مستوى مظمات لجهر الإداري وسي قم لعمل الجماعي وتقرير الإبداع والتطور^(١).

★ التوسع في مجالات التأهيل والتدريب وتنمية الانجذبات الإبداعية منها.

★ دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإبداع والإساحية وتطبيق الإجراءات لتصفية المأخوذة واعتمادها من مسؤولية الجميع للوصول للمواصفات القياسية.

★ اعتماد الأساليب التي نحقق الكفاءة الاقتصادية كرفع مستويات الإنتاج وتقليص التكاليف.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٠، ص ١٠١، د. لعلات محمد رافع، إمام

١٩٩٨م، دار الشر والوربع مصر.

- ★ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة - تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعريض نشاط البحث والتطوير.
- ★ تنمية قدرات لمؤسسات المعنية بدرجة برامج التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعريض دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمار الأفضل.
- ★ تطوير المخرجات الدنية لمؤسسات لأجهزة إدارية في معيها لمسيرة التغيير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط لمخططات المستقبلية، من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة.

● السياسات الواجب اعتمادها للوصول لاستراتيجية الإصلاح الإداري^(١)

يهدف وضع سياسات استراتيجية للإصلاح الإداري لا بد أن يعكس بعض الأساليب المعمدة في هذا السيل، ونسرد في أدناه تلك الإستراتيجيات:

- أ ● إعداد أداة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمرجع للمسؤوليات الإدارية المختلفة، نصص تحديد الواجبات والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، من أجل إيجاد علاقات عمل واضحة تتعدى الارتداحية في إطار لأعمال.
- ب ● تطوير المخرجات الإدارية، وتعريض المعرفة لديها من خلال نشر الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، وخاصة أساليب اتخاذ

(١) مرجع سابق، ص ١٠٠، ص ١٠١، د. لملات محمد رافع، إمامي ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

القرارات والتخفيض، من خلال تطوير المهارات الإدارية و النفسية
عن طريق دورات تأهيلية تم التخطيط لها

ح • إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي، والمشاركة
في اتخاذ القرارات لتعزيز الصناعة والولاء لدى العاملين
في منظمات الحجاز الإداري، والعمل على رفع الروح
المعنوية.

د • السعي إلى ربط الآخر بالعملية الإنتاجية والمحافظة على
الموارد البشرية وتدريب دورها في الإنتاج، ونطق معايير
لتقويم أداء العاملين، ومراعاة ظروف العمل والبيئة وتدريب
دور السلامة المهنية.

هـ • العمل على وضع برنامج وطني شامل، يحقق الاستثمار
الأفضل ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة وصولاً
إلى لأرتقاء مستوى الأداء الفردي والجماعي.

و • زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها، وربط التدريب
بتقويم الأداء وتدريب حالات الإبداع والتطوير، والعمل على
وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي يحددها
الحجاز الإداري، والتعاون بين مركز ومعهد التدريب على
نسبة تلك المنظمات بمستوى علمي ومهني عال.

ز • الاهتمام ببرنامج تنمية الشخصية وإثرائها، والمساهمة الإدارية
ومكافحة الفساد الإداري لتعريف شعاع الموظف لوظيفته،
والتأثير به بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالياً من
الإخلاص والتفاني.

ح • استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات، للإسهام

في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد لسياسة واتخاذ القرارات.

ط • تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لإنجاح الخدمة وحفز المساهمين من حيث التوعية ونصلاحة وحدود الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث ولأضرار الأخرى.

ي • تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والسهولة بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.

ك • توفير المسترمات اللازمة لمأهل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.

ل • تعزيز أو صر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتتبع مشاريع إدارة مشتركة.

• محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري:

لإصلاح الإداري مارات إستراتيجية معية، تأخذ بالاعتاء الدقيق والأمثل في الإدارة العامة، التي تسعى لتحقيق العملية الإنتاجية المثلى، كما وتلاءم مع الأسس القنوية لعمل لشركات والمؤسسات الإنتاجية، وتمثل محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري للمرحلة المقبلة بما يلي:

أ • إعادة النظر بالقوانين والتشريعات، وهي مهمة في تحسين العمل وإصلاح الإداري في المؤسسة، والقوانين الإدارية هي التي تعبر الواقع الحاصل في مؤسسة ما.

ب • التنظيم وإعادة التنظيم، وهي من ضرورات العملية الإنتاجية

وتحسبها بين فترة وأخرى، وكل مسيرته حياية مسببة على هذا المحور.

ج • تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وهي مهمة جد في إخراج أجيال تتلاءم مع التطور الحاصل في العملية الإنتاجية أو العلوم المتطورة، إذ يتطلب إخراج جيل متدرب وعلمي.

د • تطوير نظم وأساليب العمل، بحيث أن تكون في تعبير مستمر على أن تتلاءم مع التطور الحاصل في العلوم والعملية الإنتاجية.

هـ • رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في إنتاج السلع والخدمات، وبرنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف التحد من طواهر الفساد الإداري محسب، وبما لإصلاح بهدف إلى مراكمه المسجديات لعلمنة المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم.

المبحث الثاني

تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري^(١)

إن التاريخ يعيش مع الأساس ويتفاعل معه، كما حدث في الماضي ويحدث الآن أو مسحدث مستغلاً، وهو بذلك يعود نفس المرحل مرة أخرى وبشكل معبر وحسب لحياة المتعددة.

وعندما نتحدث عن تاريخ الإدارة وإصلاح الإداري نحفل من

(١) حسب مدوري وعاصم الأعرجي، دة مدني، إدارة عامة ١٩٧٠، جامعة الموصل.

حياتنا الحالية جزءاً من تلك المراحل ويستفيد من الدروس المستفادة منها.

إن تاريخ إدارة والإصلاح الإداري في العالم قديم جداً. تعود أصوله إلى رغبة المجتمعات التي تريد أن تحسن من أدائها الإداري والإساحي، وفي جميع مراحل الحياة الإنسانية خدمة أو مدية.

الإدارة والإصلاح الإداري، هما سيمان من السمات الأساسية، التي يصف بها علم فنون إدارة في المؤسسات والدوائر المختلفة، وهي كونه مبادئ الحياة وهي تدب ميكنة والحركة وسرعة الاستجابة للطور والتقدم العلمي والتفني، وما يتماشى مع المعايير الخاصة في السات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ولا يزال عصر تاريخياً تحاكت جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها، لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية، وتأسيسها وتثبيت عملها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة، وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير، مثل الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، الهندسة، وإعادة اختراع الحكومة.

ورغم قلة المصادر التي تغطي هذا الموضوع إلا أنني استطعت من جمع المفردات والبيانات وجعلتها في المحاور التالية:

- ١ تاريخ الإدارة.
- ٢ تاريخ الإصلاح الإداري.
- ٣ تطبيقات جديدة للإصلاح الإداري (نيوزلند).

المحور الأول

تاريخ الإدارة^(١)

لقد عرفت الحضارات الإدارية منذ القدم ودلت بؤكد على أن الإدارة قديمة قدم الإنسان وفيما يلي عرض لتطور الفكر الإداري تاريخياً منذ القدم وحسب الحضارات المعروفة وهي:

١ السومريون^(٢):

إن ما عثر عليه الباحثون من وثائق مكتوبة الأقدم في العالم في تراث الحضارة السومرية، والتي يرجع تاريخها إلى خمسة آلاف سنة مضت، وفي بعض تلك الوثائق ما يدل على أن السومريين قد مارسوا نوعاً من الرقابة الإدارية، فنجد وحد الكهنة السومريون أنفسهم يديرون أمور ثروة يمتلكها تنظيم ديني، فلو مات كاهن مثلاً، وقد قرص أحدهم قرصاً من الأموال، فكيف يفسر لحليمة الكاهن المتوفى أن يسترد الدين دون نظام مستقر للرقابة الإدارية، ولعلاج مثل هذا الموقف ابتدع الكهنة السومريون نظام الكتابة، أو تسجيل الحسابات المتعقبة بكافة المعاملات التي يمارسها محاسب المسؤول، وعن الثروات التي تمتلكها المؤسسة الدينية، وبطرق إدارك تلك الحاجة إلى الرقابة الإدارية، فإنه لا عراة هي أن يكون أولى الوثائق المكتوبة في العالم، عبارة عن كشوف حسابات أعدتها السومريون

(١) د. هـ. دروس د. محو - ص ١٠٥٧ - محو - تصور إدارته - محو - محو - إدارته - العدد الأول القاهرة أبريل ١٩٧٤م، ص ١٥٧.

(٢) كوبر جورج (ترجمة محمد حمودة) - تاريخ الفكر الإداري - مكتبة نوري العربي - القاهرة (دول - تاريخ) ص ٢٠ - عن كتاب ف. ج. هاند - إيسار - ص ١٢٤ - المكتبة الأمريكية ٩ لسنة ١٩٩٥م، ص ١٢٤.

مد (٥) آلاف سنة. ومن الواضح أن تكون الاحتياحات الإدارية التي استشعرتها تلك الحضارة الأولى، هي التي أوجت بانتشار الكتابة السومرية، ورغم أن الكهنة هم الذين ابتدعوا الكتابة، فإن استحداثها الأولى كانت تستهدف الرقابة الإدارية لا لغنوس الديانة.

٢ المصريين^(١)

إن استخدام المراعاه في بناء الأهرامات وسائل تكنولوجية مدته معديس العصر الحديث، دليل قاطع على أن الممارات الإدارية والتنظيمية التي تهيأت لمصر القديمة، وخاصة في تشييد هرم خوفو الأكبر الذي يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فدانا، ويتكون من (٢٣٠٠٠٠٠) قطعة من الحجر، تزل كل منها في المتوسط ما من طن ونصف طن. ويعبر العلماء أن عمله بناء هذا الهرم، قد استلزم جهد ما يريد على (١٠٠٠٠٠) رجل على مدى (٢٠) عاما، وهذا يعني في ضوء معيار العصر الحديث، إدارة وتوجيه ما يقرب من مائة ألف عامل خلال فترة تزيد على عشرين عاما، وهذه والحق يقال مهمة إدارية متراصة الأبعاد متاعبه الصاعدة، كذلك نجد أن المصريين القدماء كانوا على علم بكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية السليمة، من ذلك مثلاً أنهم عرفوا السلطة والمسؤولية بالمفهوم الإداري، كما أنهم أدركوا أهمية تحديد وتوصيف الوظائف بالتفصيل. ومن الأمثلة الدالة على هذا كله، هذه التعيينات التي كانت تصف عقد تعيين أي وزير أو مدير.

٣ البابليون^(٢)

كوسيلة لتوثيق حتمت بالى ورءها طبعاً مبرأ، هي المعاملات التجارية كأي حضارة عريقة كانت توثق توثيقاً محكماً على أقرانها أو

(١) حسن دوري، د. مصر سابق ص ٣٢.

(٢) ديون حمور بي، هذه الغنوس المعروفة في معناه في محله عكر الإداري.

أوضح، وهذه الأقراص هي التي نرود بها كذا سائداً بذاك من قواعد إدارية. نعتبر من بواكير الاعتراف ببدأ عدم إمكان تمويص المسؤولية، وينصح هذا من كتاب للملك بأنه على سبيل المثال يأمر فيه عشرة من رجائه بسبق وفاة وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة، فإن العتبات سيبرن بالمشراف على العمال لا بالعمال، كما أن هناك قوانين تُرقدة على الأسعار، وعمومات الحرائم وأقدم قانون عرفه نابل والمعمد أنه بسبق قانون حمورابي ما برده عن ١٥٠ سنة. ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة نابل في مجال الفكر الإداري كان قانون حمورابي الذي كان حكمه بين عام (١٧٠٠-٢٠٠٠ ق. م)، ويعبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة في العالم. ويرود مرجع أمين في مجال الفكر الإداري مد فخر التاريخ، وهذه بعض المنطقات التي لها دلالاتها عن الحد الأدنى للأجور:

★ إذا استأجر الإنسان أحد عمال الحمول، وحب عليه أن يدفع له ثمنه مكابيل من القمح كل عام.

★ في مجال الرقابة إذا دفع أحد الناس لشخص آخر بأمانة في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر، فإن عليه أن يريه لشاهد ويدون العقود اللازمة.

★ إذا أعطى تاجر عملاً له عملاً أو صواباً أو ربناً أو أبة سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كسنة، ويرد المال إلى التاجر، وللعميل أن يسلم من التاجر بصلاً محبوساً بالمال الذي سلمه له، وإذا أهمل العميل ولم يسلم من التاجر بصلاً بالجميع الذي دفعه له، فإن المال الذي لم يسلم به بصلاً لا يحسب له.

★ في المسؤولية. إن التاء الذي سي يتأتهه على ساكه وبقتده، جزاؤه الموت.

★ إذا سمح تاجر محمول لرجل من عبيد ملاحته في داره، ولم يطردهم فجزاؤه القتل.

★ إذا عهد رجل بـه إلى مربية لرعيه، ومات الفصل بعد أن تكون المربية قد عهدت به إلى مربية أخرى، دون موافقة من أبوه، كان جزاء المربية بتر ثدييها.

وبعد فترة تزيد على ١٠٠٠ عام في أعقاب حكم حمورابي، أصبح سوحد مصر ملكاً على البلاد في عام ٦٠٤ ق.م وشهدت بابل في عهده حقبة أخرى من الازدهار، وسجد أمته للرعب على الإناج والمكافأة الشخصية في مصانع النسيج، فقد استخدمت الألوان مثلاً كوسيلة للرقابة على سير العمل، فعرف النمد الذي تسترقها حامية معينة حتى يتم نصيبها، وقد استخدمت نفس الوسيلة في مطاحن تلال في عهد نوخذ نصر.

فعند حصاد القمح يعمأ في جرار ضخمة في الطين ويثبت فوقها قصبه ملونة يُغير لونها هاماً بعد عام، وبدأ يصح على العمور للعبس المحرودة به حصاد القمح المحروون في كل حرة، وأحيراً كانت الأحور تصرف للنساء التعاملات في العزل والنسيج في صورة طعام، وتتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها مما له من حافز أساسي فقال.

١ العبرانيون:

إن أبرز ما أسهم به العبرانيون هو مبدأ التفويض الإداري، ومبدأ الاستثناء بهذا الصب: كل الدعاوى الكبيرة بحيثون بها إلى الحاكم، وكل الدعاوى الصغيرة يقصون هم فيها.

● الصينيون^(١)

إن تراث فلاسفة الصين من أمثال مشيوس وتشو، من عام ١١٠٠ إلى قرابة عام ٥٠٠ ق.م إنما يدل على أن الصين كانوا على علم بعض المبادئ الإدارية، في مجال التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، وكان دستور تشو الذي كتب على الأرجح عام ١١٠ ق.م عبارة عن دليل إداري لجميع موظفي الدولة إلى الإمبراطور، إلى رئيس الوزراء إلى حكام المقاطعات، ودلت بصورة دقيقة لتمام وظائفهم ومهام وظائفهم، وأثر على الإمبراطور الذي تقول عنه الأساطير أنه تربع على عرش الصين من عام ٢٣٥٠ إلى ٢٢٥٦ ق.م أنه ذات على الشمس مشوره مستشاريه في كل أمر كبير كان أو صغير.

وكذلك عمل تشو مبدأ الشورى، بحيث كان يلقي بوررائه وكبار أعوانه، في أنحاء المملكة ملتبساً بصحبهم في كتيبة فتح جميع أبواب الاتصالات مع السلاطنة والإمبراطورية، وحين بعد ذلك (١٧٥٤ ٧٦٦ ق.م) تاجع مؤسس أسرة تشانج، جميع مبدأ الشورى بإخلافه يد الأكفاء من وررائه في إدارة دفة الحكم، وقد حصص الملك مؤسس أسرة تشو (١١٢٢ - ١١١٦ ق.م) ولاية لأفائه على استخدام هبات استشارية، ونعمد بعض في قرار تعيين الأمير تشانج على أن يعهد محانس لشورى قبل اتحاد أي قرار هام، وكتب مشيوس عام ٥٠٠ ق.م كل من يؤدي عملاً في هذا العالم لا بد أن يكون لديه نظام، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام، كذلك أكد الصينيون مبدأ التخصص حيث كانت الحرف ورأية كلها وكل حرفي مرتبط بمهنة طوال عمره، إن المعابد الذي يكسب المعرفة إنما يمارس عمليات حسابية في مقر قيادته قبل المعركة أما المعابد الذي

(١) أصبح الصيني كونيوشوس كما جاء في كتاب الإدارة العامة حسن ليري د

بحسب المعرفة يكاد يمارس أنه عمليت حسابية مقدما، فإذا أحدث هذا في الاعتبار موسمي أن أعرف من يرجع له النصر ومن يرجع له الهزيمة. في حال... إذا لم تكن كمنات الأمر وصحة طاهرة الحمى، وإذا لم تكن لأوامر مفهومه تماما وقع النوم على العائد، أما إذا كانت أوامره واضحة ومع ذلك لا يطيعها الحدود كان خطأ صاصه.

٦ الإغريق^(١)

استطاع الإغريق تنوع التحد الأقصى من الإتاحة، في ظل حكمه ديمقراطية شجعت على حرية سادل الأفكار، وبهذا أدخلوا العلم الرتيب والحركات الموحدة ومدى السرعة بأداء العمل على نعم الموسيقى، وإذا أضفنا إلى هذه المزايا الأثر النفسي لمطالع للموسيقى، فربما يدرك السر في أن تكون النتيجة ريادة في الإتاحة وخصا في الجهد الصانع والإحهاد. وكانت الحرف في بلاد الإغريق وراثية، كما كان التخصص هو لغة العصر، عند الإغريق، ولقد نص أفلاطون في أحكامه على أنه لا ينبغي لأحد أن يشغل بالمشيت والحديد كليهما في آن واحد، حتى لا يعجز عن التمكن، والحق أن أفلاطون^(٢) قد رؤد العنوم لأقتصادية في كتاب الجمهورية، بأول نظريته في التخصص أو توزيع العمل، ويستعرض سقراط^(٣) وحنات رحل الأعمال الصانع والحديد الصانع ليلس في حقيقته

(١) عبد كرت درويش، د - مدونة تاريخية وسياسية درية بحبيبه لنداء ١٩٦٩م

(٢) أفلاطون (بلاطون Platon) عاش بين ٤٢٧-٣٤٧ ق م) فيلسوف يوناني عديد، واحد من أعظم فلاسفة الغرب، حتى أن الفلسفة الغربية عرفت بها ما هي إلا حوار بين أفلاطون وعرف من خلال محاورته التي جمعت بين فلسفته وشعر والفن.

(٣) سقراط (٤٦٩-٣٩٩ ق م) فيلسوف ومعلم يوناني رؤد سقراط وعاش في أثينا وعرف عنه تواضعه في المأكل والمشرب

الأمر أنها واحدة، فمن واجب كل منهما أن يثب الضاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه، وأن يصع التحصيل المناسب في المكان المناسب، ووفق ذلك يسعى على كل منهما أن يعاقب المنقصر ويكافئ المجدد، وكلاهما يُحسِّنُ صعباً إذا كسب ود مرؤوسيه، كذلك ودل كسيوفهم بوصوح على أنه عرف وأمن بأن الإدارة هي مسئول بنمير عن عبء من النور وفل كريتو مولوس^(١) إن من يرفع في السماء يمكن أن يرفع في مهة أخرى، وكذلك الحال بالنسبة لمن يرفع في الإدارة.

٧ الهند^(١)

ظهر في الهند كوتيليا البراهمي، وكان يسمى أيضاً باسم فيشو حوت وكان عالماً كبيراً في القرن الرابع قبل الميلاد، أهم مولدته أرض سراً وعلم السياسة قرنه عام ٣٢١ ق.م وفيه إدارة الدولة سياسياً واقتصاداً واقتصاداً، وفيه مدنى وحيات الحك ووزرائه ومستشاريه، كما تناول حوار المحاس والحكومة وشؤون الحرب والسلام، وسؤل إلى حاس نظم وإدارة البحار والصناعة والعمال والمحكم وكذلك شؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة والضررائب والزرعة والمباحم والمصانع والأسواق والمؤسسات، كما ظهر عبد المائد العسكري مبراس لمحدث عن التفكير الإداري لمتقدم في ذلك لعصر بضاف إلى ذلك أنه أدرك قيمة كفاءة الأفراد أو العلاقات الإنسانية كما أنه عرف الحاجة إلى النظم ونرى في استخدام الإسكندر الأكبر.

(٣٣٦-٣٢٣ ق.م) بعد قد ذكر جهاز حربي عرقه التاريخ خلال (١٣)

سنة من الحملات والغزوات، حيث كان يوزع المهام لوزارية على معاونيه بإدارة فائقة الدقة.

(١) عبد الكريم فريش، د - مصدر سابق ١٩٦٩م، ص ١٢١.

٨ روما^(١)

في عام ٢٨٤م أصبح جيو كنين إمبراطوراً لروما، فتم لإمبراطورية إلى ١٠١، إقليم وعين ثلاثة من معدويه أحدهم بلمب «أغسطس» والأحرار بلمب «قيصر» امكرو ومحافظين ليحكموا الأفانيم ورؤدهم بالحكم المحلي دون السيطرة على القوات العسكرية وبين كاتو (أبو الإدارة) الذي عاش من سنة (٢٣٤ - ١٤٩ ق.م) وكان يبيع كل مؤذن عما أحره، وعمل لم يتم إحصاءه، وبصدار الأمر بإسجار العمل، وعلى الحد أن يصدر حظه عمل سوية للمشرعين على العمل، وكذلك يسمى أن تكون الأمر من أني يصدره واضحة ومفهومة من قبل المشرعين على العمل، ويستطرد كاتو في حديثه عن المشرعين القيام بالواجبات التالية:

- ★ ينبغي أن يحافظ على النظام.
- ★ ينبغي أن يحسم جميع المداخلات بين العمال، وتوقع عبء العقاب الزادع، ويتقدر ويكافئ من يقومون بعملهم.
- ★ ينبغي أن يحرص على أن يشغل دائماً وقت العمل.
- ★ حسن اختيار العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٩ عصر صدر الإسلام^(٢)

جاء الإسلام لكي يرمي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية، التي ندعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، وحث الإسلام على الشورى، وهي عن الاستناد بالرأي قبل أن يعرف أوروبا الشورى بمدت السنين،

(١) عبد الكريم درويش، د - مصدر سابق ١٩٦٩م، ص ١٢١.

(٢) حسن الدوري، د - مصدر سابق ص ٣٦.

وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى ﴿وَتَرْفَعُنَا إِلَىٰ آثَرِهِ﴾ (١) ويقول أيضاً ﴿وَنَزَعْنَا ثُورِي يَتَنَزَّ﴾ (٢) وحده في الحديث الشريف «واستعينوا على أموركم بالمشورة» (٣) وقد كان (عليه السلام) من أكثر الناس مشورة لأصحابه. وأما الثاني المبدأ الذي أرسى قواعد الإسلام هو العدل الكامل، بين العوامين وأصحاب العمل سفرة واحدة، لا فرق بين سيد وخدم، ومقاييس المناصب هو التقوى، وتحقق المساواة في الحقوق والواجبات، فكان مساواة بين العاملين، لأن كل حق بقدره واجب، كما أرسى الإسلام مبدأ الجواهر في العمل، ألا أنهم يتعاونون فيما بينهم على أساس تعاونهم في الكفاية والعلم والعمل، ولذلك أوجب الإسلام بعقد كل عمل حسب كفايته، يقول الله تعالى ﴿وَكُلِّي دَرَجَتًا مِّنْ عَمَلِكُمْ وَتُؤْتِيَنَا أَجْرَهُنَّ وَقَدْ لَكُنَّ يٰمُتَوَرَاتٍ﴾ (٤) وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل، وكذلك قواعد الضاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن أن نستقيم أمور المجتمع وذلك قوله تعالى ﴿لِيُتَوَاتَرَ لَهُ وَتُؤْتِيَ لَهُنَّ أَجْرَهُنَّ وَتُؤْتِيَ لَهُنَّ أَجْرَهُنَّ﴾ (٥) والضاعة مشروطة بشرط جوهرية لأولي الأمر بحيث لا تكون ضاعة في معصية الله، حيث كان الرسول (ص) يقول بإرسال الضاعة إلى القبائل لتنظيمهم في أمور الدين الإسلامي، ويعتبر عمر من أول من أسس النظام الإداري بإدخاله نظام الدواوين، حيث كان هناك ديوان البريد والمظالم، ومن رواد الفكر الإسلامي على سبيل المثال

❶ **الماوردي** حيث ترك فكراً إدارياً أساسياً لا عسى للدارسين والعلماء عنه وعمره ممن ترك فكراً إصلاحياً يتناول لجميع نظريات

(١) القرآن الكريم سورة آل عمران آية ١٥٩.

(٢) القرآن الكريم سورة الثوري آية ٣٨.

(٣) حديث شريف.

(٤) القرآن الكريم سورة الأحقاف آية ١٩.

(٥) المصدر السابق سورة الباء آية ٥٩.

التطوير الإداري وبرامجه القديمة والحديثة بالمعبرات الرئيسية التي كان لها في الواقع أثرٌ واسعٌ في كيفية نجاحها. - وقد أكدت تلك النظريات القديمة كانت أو حديثة إلى اعتماد التغيرات التالية في عمل الإدارة وهي

١ • التطور والتغير في أسلوب الإدارة^(١).

ويشمل التغير في الإدارة من خلال العناصر التالية:

★ نسي القطاع العام لممارسات الإدارة المصنفة في القطاع الخاص والتي تنحصر استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القسمة معدل النفود، قياس الأداء، والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

★ التركيز على الكفاءة والمعالجة.

★ الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

★ فصل الملكية الخاصة، أسلوب المعاهد للخدمات العامة، وأبع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

★ موبص الصلاحيات والسلطات لمسئوبات الإدارة الدب.

٢ • تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم بإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو الخصيص، برامج خصيص المبرانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تحارتي، وتخصيص النفود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة:

★ إطلاق حرية المديرين للإدارة.

(١) حسين الدوري، د. مصدر سابق ص ٢٧٧.

- ★ وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
 - ★ التركيز على رقابة الأداء.
 - ★ تحرر نهجيات القطاع العام ونحويتها إلى هياكل عامة.
 - ★ تشجيع المنافسة.
 - ★ نسي أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
 - ★ التأكيد على مزيد من الانضباط في استعمال الموارد.
- فالمعده الأساسية للإدارة العامة الحديثة، يركز على نسي نهج السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة، وقد تأثرت الإدارة العامة الحديثة بدرجة كره نظرية الاحياء العام، ونظرية الأصل والوكيل، ونظرية تحويل الخدمة الاقتصادية ويمكن النظر للإدارة العامة الحديثة كمزيج معبري لإدارة القطاع العام، ونصوص العديد من الحكومات المتراصة مع بعضها، وقد برز هذا المزيج للاستجابة لمحفقات الاقتصادية، والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقود الماضية، ويمكن تلخيص تلك المحفقات فيما يلي:
- إلى لقطاع العام ينقسم بكثر الحجم وصحامة التكاليف.
 - الحاجة للاستعداد من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
 - الاحتياجات المتزايدة للمواضيع للحصول على خدمة تميز بالجودة.
 - التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

٣ • المبررات الفكرية والعملية للإدارة العامة الحديثة

وهذا أيضاً مبررات فكرية وعملية للإدارة العامة الحديثة نشأت من خلال الاتجاه المحدد لخدمة العامة والتي تأثرت بشكل واضح

بالأحبار المعيارية لخدمة العامة حيث التركيز على قيمة الكفاءة و الفاعلية. ولكن مع التعبيرات المتصارعة التي تمر على القطاع العام، فكان لا بد من إدراج مفاهيم تتلاءم مع تلك التعبيرات، على أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

★ الخدمة بدل من إدارة تدفع، والموظفون العموميون لا بد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحتموا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.

★ جعل الخدمة العامة الهدف النهائي، ويجب أن يُسهم المديرون العموميون في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة ولتي يمكن أن تساهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.

★ التفكير بأسلوب سرّيحي، فالإمراع والأهداف التي تسعى لتحقيق أحباطات المواطنين يمكن تحقيقها بطريقة مسكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.

★ خدمة المواطنين وليس العملاء، ويجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء، ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسوده الثقة والتعاون مع المواطنين.

★ المساواة ليست مسألة بسيطة، فالموظفين العموميين لا يجب مساواتهم فقط، وفقاً لنظام السوق ولكن لا بد أن يتم مساواتهم طبعاً لأنظمة، والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.

★ إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنشائية، فالمطبات العامة يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها، إذا قامت بإدارة مشربتها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.

★ تقدير المواطنين وخدمة العامة، وإعطائهم الأولوية في الخدمة، ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثم.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق إليها في العديد من دول العالم، لأن العديد من تلك الدول تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر بدورها في المجتمع وعلاقتها بالمواطنين. وقد لحص أحد الاقتصاديين^(١) تلك الإجراءات في (٦) عناصر جوهرية هي:

★ الإنتاجية، كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف العالية؟

★ التسويق، كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأساليب السوق، وذلك لاستئصال الأمر من لسوقه طبعاً؟

★ الاتجاه نحو الخدمة، كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لحمل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟

★ اللامركزية، كيف يمكن للحكومة أن تجعل المرافق والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي؟

★ السياسة العامة، كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟

★ المسألة عن النتائج.

كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها لتوفد بالثرائم؟^(١)
وتلك الخصائص والسمات تفتتح وبشكل واضح، إن الاتجاه نحو
الإدارة العامة الحديثة يركز وبصورة امتشائية على المشاكل التي تتعلق
بالتعامل مع الإدارة الحاكمة، والمحافظة على الإدارة الحاكمة من
خلال الإبداع في الإصلاح الإداري، والتي تساهم أهدافها من أسس
ومبادئ الإدارة العامة الحديثة، وتشكل الهدف الأساسي للنهضة العالمية
في مجال الإدارة العامة، وإدارة لخدمة الحديثة مثال تحولاً في علاقة
القطاع الحكومي، مع كل من الحكومة والمجتمع بدلاً من أن تكون فقط
عملية إصلاح.

المحور الثاني

تاريخ الإصلاح الإداري^(٢)

شهد العالم قديماً وما زال في العصر الراهن محاولات عديدة
لتغيير النظم الإدارية فيما إذا كانت نواحيه أعضاوت سلبية في التمدد
وذلك خدمة للعممية الإدارية السقيمة وأبعاد الفساد الإداري والعالي
عنها، وعدم تحديث عن الإصلاح الإداري لا بد من أن يعزج على
نظوره لتاريخي، وهو جزء لا يتصل عن تطور التاريخ الإداري لأهم
نواحيه في العملية، ولكي يعطي نموذجاً مثالياً للإصلاح الإداري
قديماً... وبعد استمرائي لمعظم تلك التعبيرات القديمة ثم أحد سوى
تلك الإصلاحات الإدارية في العرف القديم في عهد السومريين حيث
شهدت حضارات وادي الرافدين إصلاحات إدارية كثيرة، وذلك بسب
كثرة الأمور الإدارية المساحة في العملية الإدارية والسياسية والقانونية

(١) حسب النوري ومحمد لاخري، د - مبادئ الإدارة العامة ١٩٩٨م

ومن أبرز تلك الإصلاحات الإدارية هي التي كانت في عصر السومريين كمثال يحتذى به في العصور القديمة، وبقية الإصلاحات الإدارية في مناطق مختلفة من الدول التي اعتمدت أصلاً على إصلاحات السومريين والتي هي:

● إصلاحات أوركا جينا،

أوركا جينا وهو الميث من سلالة نكش الأولى، وهو صاحب أكبر إصلاحات اقتصادية واجتماعية مسبوقة إليه، حتى الآن مد عام ٢٥٠٠ قبل الميلاد في وادي الرافدين القديم، وقد اكتشفت تلك الإصلاحات في مدينته نكش عام ١٨٧٨م وترجمها لأول مرة عالم الآثار الفرنسي.. تورو دانجر. وقد تنبأ بأن الميث أوركا جينا قد فُصل على المساواة التي كانت سائدة في تلك الفترة، كما أعاد العدل وحرية إلى المواطنين، وأزال عنهم المظالم والاضطلال، حيث قد أوركا جينا أول منظمة اجتماعية في تاريخ العالم ظهرت لأول مرة كلمة الحرية والديمقراطية (أمارجي) في وثيقة مكتوبة، وعمل على منحهم الحرية التي كانت مرفوضة على الشعب، ومنع تسلط الحكام والخصوص على ضعفاء كما تعهد بأنه (لن يسمح بأن يقع السامى حربة نظم الأقوياء) وذلك برأية الظلم وبشر العدل بين طبقات المجتمع، ووضع حداً لكوارث الموظفين في استمرار أموال عامة الشعب. ويعبر تلك الوثيقة هي أول قانون إسمي يمدى بحقوق الإنسان وحرية لأول مرة في تاريخ البشرية، وبذلك تعتبر إصلاحات أوركا جينا والتي شملت كل نواحي الحياة الإصلاحية أساساً للإصلاحات التي تلتها فيما بعد، مثل شريعة حمورابي، وحتى الإصلاحات في العصور الوسطى، وحتى المدارس الإدارية التي نتجت عنها في المحور الأول من هذا الفصل.

● قوانين أوزنمو وحمورابي:

هذه القوانين المعروفة هي إصلاحات إدارية في مجمل الحياة السومرية في العراق القديم بتصميم الأحرار و لمشاط الزراعي و لري والتصيد والمبادلات التجارية لتسليح و ثمنها وتعتبر النموذج المبرنة عليها وعلى شكل مواد قانونية ملزمة السعيد وهي من باب الإصلاح الإداري والقانوني في تلك القوانين.

المحور الثالث

تطبيقات حديثة للإصلاح الإداري في نيوزيلندا

تعتبر هذه التطبيقات في نيوزيلندا بمثابة إشارة إلى الإصلاح الإداري في العصر الحديث وبالإمكان لاقتداء به ضمن المجالس الدولية مقدمه كانت أو سامية، وعندما نتحدث عن إيجاد الأمثل في تطبيق الإصلاح الإداري وحدث بأن نيوزيلاند ومعها كندا وبريطانيا، هم المعتبرون في تطبيق هذا الإصلاح، ويورد في أدنا مدحس لهذا الإصلاح.

● تجربة كندا... ونيوزيلندا... وأستراليا... وبريطانيا:

في عام ١٩٩٠م نسب كل من كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا إصلاح إداري ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج، وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة وتفعيل في الأداء وإتاحة في الأهمية العامة، وكذلك تعبير مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية.

وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأهمية التنفيذية كانتى تُعطى لرؤساء الأهمية

في القطاع الخاص، ومخاضتهم على النتاج، ومطالبة كل جهاز بثلاثة أمور هي:

- ١ • إعداد خطط إستراتيجية لوصيغ رسالته وأهداف كل جهاز لموظفيه والمستفيدين منه.
- ٢ • وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز.
- ٣ • استخدام مديري الأداء لتحقيق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

الحكومة . ودورها في الإصلاح الإداري

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى دور الحكومة في تحقيق الإصلاح الإداري^(١) الأمثل وتشكله الواقعي والمعروف، بهدف إعداد شبح لعدد الإداري والمالي، وتحقيق الأداء الأمثل في الإنتاج بتشكيبه الحدمي والسلمي... مما يساهم في رفع مستويات الإنتاج المحلي العام (GNP) أو القومي (GNP) ولتعدن سوف يساهمون في رفع دخل الأفراد، فعلى سبيل المثال أن الدخل الفردي في لدمارك حوالي (٣٦٣٣٦) ألف دولار سنوياً، رغم محدودية المورد الطبيعية والصاعه والخدمات، أما في الكويت لاخر يرى أن متوسط دخل الفرد في لعمودية يسع حوالي (١٦٧٧٨) ألف دولار استناداً لإحصائيات (٢٠٠٩-٢٠١٠-٢٠١١م)، رغم توفر كل المورد الطبيعية وإنتاجية المتاحة فيها.

والسبب في ذلك، يرجع إلى عدم المداخلة الكاملة لحكومة الإنتاج في الشركات الإنتاجية العاملة والإصلاح الإداري فيها، وعليه.. فإن للحكومة دور مهم في تحقيق الأحسن في الإصلاح الإداري، من خلال تحقيق رفع الكفاءة ولأداء الأفضل للإنتاج، وذلك في وضع الأنظمة

(١) حسب لدوتي وعميد لأعرجي. د - مبادئ الإدارة العامة ١٩٧٠م جامعة الموصل.

الكفيلة بتبيل العشر، و تصدرب في المصالح والتصرفات غير المقبولة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- أ • تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات المعنية.
- ب • تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والشركات، مما يحقق مراعاة مصالح المتعاملين مع تلك الشركات، من تدعيم زيادة المشاركة من قبل المجتمع فيها.
- ج • إعطاء حق مراجعة الأداء للشركات من خارج أعضاء الإدارة أو مجالس الإدارة . وذلك من باب الرقابة العقلية والشفافية في محاسبة الشركات... وبما أعني ما ذكرت في أعلاه، فإن للحكومة دور فاعل في تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل من خلال المحاور التالية:

١ على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي:

في هذا المحور ممكن وضع الخطوات التالية من عمل الحكومة في تحقيق الإصلاح الإداري:

- ★ حوكمة الشركات، تؤكد على ترمي الفواعل السليمة المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وإعداد شح لأرمات العمل، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء الأفضل في الإنتاج.
- ★ تدعيم الأسس الاقتصادية العاملة في الأسواق، وكشف حالات التلاعب في الأسعار وما تنبع من الفساد الإداري والمالي.
- ★ دعم الأسواق والعمل على استقرار الأسعار، وذلك لكس ثقة الجمهور والفررد ودورهما في دعم الشركات ذات الصلة بالخصائص.

★ العمل على تأكيد (OECD) أن الحوكمة أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين القاعدة الاقتصادية والنمو الاقتصادي

٢ دور المحاسبي والرقابي:

في هذا المحور، فإن للمحاسبة ورقابة كعصرين من عصر الحوكمة على تعزيز استمرار الإصلاح الإداري نحو إحداث أحسن .. وفي الخطوات التالية موضح ذلك:

★ أهمية المحاسبة والرقابة تتدخل في تصحيح حسابات الشركة بالمرافقة مما يعدل سير الإصلاح الإداري نحو الأفضل.

★ ضرورة العمل على استقلالية مراقبي الحسابات، لإبعاد تأثير الإدارة أو مجلس إدارته على عملها، في كشف الشروير والأخطاء.

★ إن أهم خطوة هي الإفصاح والشفافية في الشؤون المالية لمحاربة الفساد العالمي والإداري في الشركات.

★ إن النزاهة والحيادية والاستقامة، لا بد من أن يبدأ من مجلس الإدارة، إلى أصغر موظف في الشركة وهي مهمة لكشف العثر والفساد.

★ تعمل الحوكمة على استخدام الأنظمة الرقابية المتطورة، لتبدي وحود الأخطاء والانحراف.

٣ على الصعيد الاجتماعي:

إن الحوكمة ومبادئها وأهدافها تبدأ من الفرد والمجتمع صعوداً، إلى التأثير على الأصعدة المتعددة في شركات، لذا فإن الحوكمة تعمل على رفع كفاءة الفرد وضمن الخطوات التالية:

★ التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تعمل على

- استقرار السوق والعمالة وسوق الأسهم لصالح الفرد والمجتمع، ومن ثم مساهمتها في تثبيت الإصلاح الإداري.
- ★ تعمل الحوكمة على استخدام لأكد للموارد البشرية أو المادية وحق المساهلة في الشركات.
- ★ إن ربط مصالح الأفراد بشركات والمجتمع بشكل عام، يؤدي إلى الشفافية وإبداع معدلات الإصلاح الإداري.
- ★ إشباع حاجات الأفراد المادية والخدمية، من الوظائف المهمة في الشركات، ومن ثم تعميم الإصلاح الإداري.
- ★ توفير الخدمات العامة... عمل يؤدي إلى الإصلاح الإداري، ويكون استمراره لصالح المجتمع.
- ★ توفير سوق العمل وإعداد شح البطالة وخفض معدلات التضخم المالي.
- إذاً هذه المحاور أو منطلقات عملنا وعملياً من قبل الشركات تؤدي إلى سبيل الإصلاح الإداري وبطوره بشكل أمثل وأدق لصالح المجتمع.
- بعد تحريات عن لدول الأكثر تمسكاً بالإصلاح الإداري، وجدنا صائباً في تقرير منظمة الشفافية العالمية على لسان رئيسها هوغيت ليل - لعام ٢٠١٢م، حيث أشارت بأن هناك دول تتمتع بظاهرة الإصلاح الإداري، المتمثل في إعداد شح الفساد الإداري والمالي.
- وهناك دولٌ تدرج تحت مظلة الفساد المالي والإداري، حيث كان مؤشر الفساد مؤلف من عشر درجات، فالدول التي تحصل على (١٠) درجات، فإنها تحصل من الفساد، أما الدول التي تحصل على العلامة صفر فتكون الأكثر فساداً، وهذه البيانات موضحة في الجدول رقم (١).

- | المصنف | الدرجة
(١٠) | المجاميع الدولية
العربية |
|--|----------------|--------------------------------|
| مجموعة الدول الأكثر فساداً | ١,١ | ع - د |
| في هذه المجموعة تحت الصومال المرتبة الأكثر فساداً | ١,٢ | د - و |
| ١,١ من عشرة ولها المرافق، بينما تحت كل من الإمارات | ١,٦ | د - و |
| ١,٥ من الدول الأكثر فساداً من ١,٦ إلى ١,٧ | ٢,٥ | د - و |
| | ٢,٣ | د - و |
| | ٢,٦ | د - و |
| المصنف | الدرجة
(١٠) | المجاميع الأوروبية
والعربية |
| مجموعة الدول الأقل فساداً في العالم | ٩,٣ | د - و |
| في هذه المجموعة تحت الصومال المرتبة الأكثر فساداً من | ٩,٣ | د - و |
| تحتل حوضاً من الصناديق الإدارية والماني ودرجة ٩,٣ من | ٩,٩ | د - و |
| عشرة وإسرائيل ٩ درجات إلى أسفل السهم التوضيحي | ٩,٩ | د - و |
| | ٩,٩ | د - و |
| | ٩ | د - و |
| المصنف | الدرجة
(١٠) | مجاميع الدول النامية |
| في هذه المجموعة المئوية تكون متساوية الأعلى في | ٩,٣ | د - و |
| من الصناديق الإدارية والماني ٩,٣ من عشرة ولاك | ٩,٧ | د - و |
| ٩,٧ من الدول الأكثر فساداً من ٩,٧ إلى ٩,٧ | ٩,٧ | د - و |
| | ٩,٧ | د - و |

(١) تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، دراسة علي محمد رجبوي - هوقيت ليل - أيار ٢٠١٢ء

ويتبين لنا أيضاً، أن كل من الدنمارك وسويسرا، احتلت الدور الريادي في الإصلاح الإداري، وإبعادهم عن الفساد الإداري والعالي حسب تقرير المنظمة المذكورة أعلاه لعام ٢٠١٢م وحصولهم على درجة ٩٩٣,٣٪، وثالثاً الأخرى تعني وجود فساداً إدارياً ومالياً، وهذا يرجع عن بعض الأمراض الاجتماعية، أو التدخل على الوسط التجاري (الأجانب عادة).

وبلث السائح يدل بصورة مباشرة على دور الحوكمة في إبداعات الإصلاح الإداري، في تلك الدول وبعض الدول الأخرى، الموجوده في الجدول، وفي ذلك دلالة على عدم وجود الحوكمة والإصلاح الإداري فيها.

وبناءً على ما ذكرت في أعلاه من محور حول الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، الذي يعبر عن لمهام الأولى للإدارة العامة، والتي يمكن توجيهها من قبل الحكومات لإبعاد شبح الفساد الإداري والعالي، اللذان هما بؤرة الخلل في عمل الشركات، وفشلها ومن ثم انهيارها، وفي المسحبات الأسس تُسقط الضوء على حقيقة الإصلاح الإداري وكيفية تقويمه، ودور الحوكمة فيه.

المبحث الأول

أساسيات الواقع العالي في كل من لبنان والدنمارك

في هذا المسح وضمن محورين مسعطين أساسيات الواقع العالي من جغرافية وقوانين وسياسات في كل من الدنمارك ولبنان... وهذه الأساسيات ضرورية لفهم الواقع الذي فرض نفسه على تحقيق نوع من الإصلاح الإداري سلباً أو إيجاباً في كل من لبنان والدنمارك... وعلى

مستويات تحقيق الحوكمة في الإصلاح فيهما . والمقارنة التي نعطي فيها في دور الحوكمة في الإصلاح الإداري لكل من البلدين . حيث احتلت الدنمارك أعلى التدرج بدرجة ٩.٣ من عشرة وليسون بـ ٢.٥ من عشرة باحتلالها الفساد الإداري والمالي.

المحور الأول

لبنان

لبنان دولة من دول المشرق العربي، يحيط بها سوريا من الشمال والشرق، والبحر الأبيض المتوسط من الغرب ومن الجنوب فلسطين المحتلة، وهو بلد مكون من عدد من الطوائف في نظام جمهوري ديمقراطي، عني بعدد لغاته وتنوع حضارته، سكنه من العرب المسلمين والمسيحيين ولطوائف الأخرى والمسيحيين دور فعال في الحياة العامة والسياسية. هاجر وانتشر أساؤه حول العالم منذ القدم، وحينئذ فإن عدد السياسيين المهاجرين بقدر ضعف عدد السياسيين المقيمين فيه.

واحد ليسون منذ القدم تعدد الحضرات التي عبرت فيه أو احتلت أرضه وذلك لموقعه الوسطي بين الشمال والجنوب والشرق والغرب، فكانت هذه المنطقة سبباً لتنوعه وفرادته مع محيطه، وفي الوقت ذاته سبباً للحروب والسرقات على مر العصور، فكانت الحروب الأهلية وبراعة المصيرتي مع إسرائيل، ويعود أقدم دليل على وجود البشرية في لبنان وشوء حصاره على أرضه إلى أكثر من (٧٠٠٠) سنة.

في القدم، سكن لبنان أقوامٌ كنعانيون وكندك جرم من أرض سوريا وفلسطين، وأولئك قوم انحذوا من الملاحة والتجارة مهمة لهم، فازدهرت

حصارهم طيلة ٢٥٠٠ سنة تقريباً (من حوالي ٣٠٠٠ سنة حتى ٥٣٩ ق.م). وقد مرّت على لبنان عدّة حصارات وشعوب استعربت فيه، منذ عهد الفينيقيين، كالمصريين والفرس، والآشوريين إلى الفرنسيين. تبلغ مساحة لبنان ١٠٤٥٢ كم^٢ ولبنان بلد متنوع بشعبه، ويبلغ عدد سكان لبنان حوالي (٤.٠٩٩.٠٠٠ نسمة) لعام ٢٠٠٨ م ويُقدّر عدد اللبنانيين المبعثرين من أصل لبناني في العالم بنصف مليون.

● الاقتصاد اللبناني^(١)

يُعتبر لبنان أحد أكثر المراكز المصرفية أهمية في آسيا الغربية، ولمّ مع دروة زدهاره أصبح يُعرف بالسويسرا الشرق، لغوّه وثبات مركزه المالي آنذاك وتنوعه، كما سئمطت أعداداً هائلة من المنتج تُدرجة أنها أصبحت معها العاصمة المالية بيروت تُعرف بباريس الشرق. بعد نهاية الحرب الأهلية، حرب محولات عديدة ولا تُحصى، لإعادة بناء الاقتصاد الوطني والتهوؤ به من جديد، وتطوير جميع البنى التحتية، وقد نجح البعض منها، فكها تددت معظم المصارف المالية، الواقع في نهاية الأرمة الاقتصادية العالمية لسنة ٢٠٠٧ م، التي أثرت في معظم الشركات والمصارف حول العالم، وفي عام ٢٠٠٩ م شهد لبنان سواً اقتصادياً سسه (٩/٠) وأن الاقتصاد اللبناني هو اقتصاد حرّ، يعتمد على المبادره الفردية والصح على العالم الخارجي، مع تحرك مناسب لرسميل والعمالة. يستحوذ القطاع الخاص على أكثر من (٧٥/٠) من إجمالي أعمال الاقتصاد، ويشغل رأس المال في كل القطاعات الاقتصادية، ويُعتبر عماد لاساءة لاقصادي. كما أن القطاع المصرفي الحر، هو أكثر من

(١) بل عسده، د. سر الحركة السجعه - سال در مهال السجعه، بيروت ٢٠١٢ م.

أضعف القطاع الاقتصادي، ودلت نسب التوسع الإقليمي والمحلي،
فواجه الاقتصاد النسبي بعض التباطؤ منذ ٢٠٠٦م.

و تكمن النمو نسب انخفاض الاستهلاك ورؤوس الأموال
المستثمرة فيه، ونكس للحكومة المحلية وصفت حصة بعض اقتصادي،
تعتمد على خمس لمداحيل للأفراد، وإعادة التفة بالأوضاع لتشجيع
الاستهلاك وتدفق الاستثمارات، معتمدة على الإمكانيات الصحية والتي
توظف أقل من ٣٥٪ من قدراتها الفعلية.

ويُعتبر اقتصاد لبنان من اقتصادات الدول النامية، حيث القطاع
الحاصل يساهم في (٧٥) من العنل الكمي، و قطاع مصرفي كبير يدعمه
هذا العنل في عام ٢٠٠٩م، وقد ساعد الانعاش الاقتصادي من خلال
نسي نظام مصرفي سليم من ناحية المائه، مع تحويلات المغربين،
والخدمات المصرفية، والصادرات الزراعية، ومساعدات النظام
الرأسمالي الدولي حيث المصادر لترتيبيه لتسد الأحسي، فحقق
الاقتصاد النسبي نمو جيداً وكان مشيراً للإعجاب، منذ بداية عام ٢٠٠٠م.

أنعت الحكومة في برنامج إعادة إعمار لسا (٢٠) مليار دولار في
عام ١٩٩٣م، فسد الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي نسبة (٨) في عام
١٩٩٤م ونراجع فنلأ في نسبة (١٪) حيث سجل (٧) في عام ١٩٩٥م
قبل عملية عافيد العصب لإسرائيليه في نيسان ١٩٩٦م، حيث توقف
النشاط الاقتصادي، وكذلك شهد نمو الناتج المحلي الإجمالي
الحقيقي، بمعدل سوي ربع في المتوسط أقل من (٣) سويًا لعامي
١٩٩٧ و ١٩٩٨م، وانقط في عام ١٩٩٩م، وخلال ١٩٩٢ و ١٩٩٨م،
وانخفض معدل الصلح السوي من أكثر من (١٠٠) إلى (٥)،
واحتياطات النقد الأحسي قهرت إلى مبلغ يربد على (٦) مليارات، بعد
أن كان (١.٤) مليار دولار، بعد حققت تدفقات رؤوس الأموال الأحسية

والتجارة المزدخرة ونقصاً في السوق المالي. حيث أن ليرة السنغال لا تزال مستقرة نسبياً.

وقد أحرر لبنان تقدماً فعلياً في إعدادة منه السيرة النحسة المدنية والمالية، التي مرقنتها الحرب فشركة سوندير، وهي شركة برأسمال بيع (٢) مليار دولار عند مشائها، وإدارت عملته إعدادة الإعمار من منظمة إدارة الأعمال المركزية في بيروت، وأعيد افتتاح سوق الأوراق المالية في يناير كانون الثاني عام ١٩٩٦م، وشركت التأمين، ونحاول في الفقرات التالية الولوح إلى بعض الأمثلة الاقتصادية اللبنانية.

١ النشاط الاقتصادي:

الاقتصاد اللبناني هو خدمي المنحى، فصاعداً النمو الرئيسية تشمل الخدمات المصرفية والسباحة. حيث لا توجد أية قيود على الصرف الأجنبي أو حركة رأس المال، كما نطق السرية المصرفية بصرامة حادة. وقد اعتمد لبنان مؤخرأ قانوناً لمكافحة غسل الأموال.

★ ليس هناك عملياً أي قيود على الاستثمارات الأجنبية.

❖ وفي الجدول رقم (٢) الأتي يوضح نمو الناتج القومي لسنوات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٣م (مقدراً):

الناتج القومي الاسمي GNP											
السنة	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣
الناتج القومي	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
مليارات الدولار	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
معدل النمو	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
معدل الدخل القومي	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
معدل النمو	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
معدل الدخل (USD)	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣
معدل النمو	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣	١٤٤٣

❖ المصدر: (١) تلي تلي ٢٠١٣ - ٢٠١٤

(١) تلي تلي ٢٠١٣ - ٢٠١٤

ويتضح من الجدول رقم (٢) نمو الإنتاج القومي لتسويات (٢٠٠٠-٢٠١٢ و ٢٠١٣م) (مقدراً) الاقتصادية في لبنان تدل على انخفاض معدل دخل الفرد الذي كان (٦.٣٢١) دولار لعام ٢٠٠٠ إلى (١٥.١٣٠) لعام ٢٠١٢ ومقدراً أن يكون (١٦.٣٤٦) لعام ٢٠١٣م.

ويتضح بأن دخل الفرد الموصحة في لبنان جيدة وتُبعد شبح الفساد المالي والإداري عدا الأمور السياسية والاجتماعية التي تدخل ضمن أبواب أخرى عدا المدخول الفردي.

٢ الإصلاحات الاقتصادية؛

برامج لبنان الحالية من الإصلاحات تتركز على (٣) محاور رئيسية هي:

- أ • انتعاش الاقتصاد والمواكبة، مع القطاع الخاص كمحرك للنمو.
 - ب • توحيد وحسين الهيكلية في مالية القطاع العام.
 - ج • الهيكلية نقدية ومالية، واستقرار الأسعار
- هذه النقاط الثلاثة الأساسية لأن في عمل الإدارة العامة اللبنانية بهدف بناء اقتصاد لاسي متعاشك لا يمكن من خلاله إحداث أي خطوة اقتصادية تشمل البرامج الاقتصادية المحدد.

٣ خصوصية الاقتصاد اللبناني^(١)؛

لبنان بلد حيوي حيث تمارحت فيه الحصادات المختلفة من الشرق والغرب، ويكويه بلد ديمقراطي، كل ذلك أعطى لبنان دفعة إلى الأمام

(١) موقع ب. في د. به عدد مؤرخ حول محاسبة ومراقبة تدخل في لبنان ودون الحارة والسوق العربية المشتركة والوحدة الاقتصادية.

ومكنه من مواكبة التطور الحديث، وبما أن اقتصاد لبنان مبني على أساس اقتصاد السوق المفتوح، فهو يعتمد هذا الحدأ منذ نشأته في عام ١٩٢٦م. ومبد ذلك التاريخ، يفتح إلى حداث الاستثمارات وتمكين لأقتصاد اللبناني من مواجهة المنافسة العالمية، فقام لبنان بإصدار قانون مرافقه تسييل الأموال، وقد تم رفع اسمه لبنان من لائحة الدول غير المتعدوية مع منظمة الحاد، حول تسييل الأموال في بداية عام ٢٠٠٢م. كما يمنع لبنان قانون السرية المصرفية منذ عام ١٩٥٦، وهذه القوانين التي تحكم السرية المصرفية، لم يأت أثر رفعه كل الأحداث التي حوت فيه من بين عامي ١٩٧٥ و ١٩٩٠م. وفي عام ١٩٩٤م. تم تنظيم مهة خبراء المحاسبة الدولية، كما يعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية منذ عام ١٩٩٦م لكل الشركات المدرجة أسهمها في البورصة، وكذلك الأمر للمصارف وشركات التأمين.

٤ قطاع الشركات في لبنان:

بين أن هناك حوالي (٧٤٠٠) شركة مقفلة وحوالي (٤٨) ألف شركة محدودة المسؤولية وحوالي (٢٠) ألف شركة تضامن و(١٢) ألف شركة توصية و٩٦ ألف مشاة فردية^(١). إلا أنها تعتمد ووفق نفس مركز الإحصاءات أن الشركات الناشطة لا يتجاوز عددها (٨٤) ألف شركة منها حوالي (٣٣٠٠) في الزراعة و(١٤) ألف في الصناعة وحوالي (٦٦) ألف في قطاع الخدمات، أي أن ٧٩٪ من الاقتصاد اللبناني موجه إلى الخدمات و٤٪ للزراعة و١٧٪ للصناعة.

وقد اعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية على كل الشركات اللبنانية، بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٠م إلا أنها كدت غير محدبة، لذلك

(١) في تقرير بن صدر في ٣١/١٢/٢٠٠١م من قبل مركز الإحصاءات اللبنانية

ثم إعداد النظام المحاسبي لنسبي، بشكل معدل بما يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، وشكل يتمكن من خلاله من إصدار البيانات المالية، وفقاً لأسس عينية متعارف عليها، سواء هنا أن عدد الشركات التي تم تسجيلها في السجل التجاري في لبنان، هي حوالي (١٨٥) ألف شركة ومؤسسة مع العلم أن عدد السكان في لبنان لا يتجاوز (٤) ملايين نسمة. ورغم، أن بورصة بيروت تم إنشائها عام ١٩١٨م إلا أن الأحداث التي عصفت بلبنان، أثرت سلباً على هذه البورصة، فحدد أن عدد الشركات المدرجة في بورصة بيروت لا يتعدى (١٣) شركة، منها شركة واحدة للإعمار و(٦) مصارف تجارية لسانية، وشركة تجارية لسانية و(٣) شركات صناعية وشركتين استثماريتين، ومجموع الأموال التي تم توظيفها حتى الآن في بورصة بيروت هي حوالي (٢،١٥٧) مليار دولار أمريكي، إلا أنه يجب أن نلاحظ أن (١٢) شركة رأسمالها حوالي (٦٠٠) مليون دولار، هي حين أن شركة واحدة رأسمالها (١،٦٥٠) مليار دولار.

● البيئة المحيطة بالشركات العاملة في لبنان:

أما البيئة المحيطة بالشركات العاملة في لبنان، هي بيئة شرفي أو سطحية موحودة في المشرق العربي بشكل عام، وأن هذه البيئة تتصف بما يلي:

- ١. تركيز كبير على الملكية، يرجع ذلك إلى انغلاقية شرفه، التي تحكم بكل فرد ما، وكذلك يعود إلى النظام العائلي المعتمد في دول المشرق العربي، وهذا النوع من النظام الذي لا يشجع على العمل الجماعي، إذ أن يعتمد نظاماً محدد من هو الأول والثاني والثالث ولا محدد من هم المجموعة الأولى أو الثانية أو الثالثة. مصطلحين من مقولة "لعب وحدك ترجع رصبي".

ب • ضعف مجالس الإدارة: وذلك بسبب سيطرة كبار المالكين على مجالس الإدارة، من خلال تعيين أقاربهم لتمثيلهم أو مساعدتهم على القرارات التي يتخذونها في مجالس الإدارة، فبصبح قرار مجلس الإدارة مقصوراً على رئيس المجلس وليس عن مجلس إدارة مجتمعاً، ومن الأسباب الأخرى ضعف مجلس إدارة، أنه لا يقوم بفصل بين الملكية وبين الإدارة ومرح العلاقات العائلية والاجتماعية بالعمل.

ج • عدم التطور في تحديث المويين وتعيينها، لكي تتماشى مع التطور الحاصل وذلك لعدم تحديث صعد المستثمرين.

● دستور لبنان:

هو القانون الأعلى الذي يحدد شكل الدولة في لبنان، صدر في أيار ١٩٢٦م أثناء فترة الانتداب الفرنسي على لبنان، وذلك بعد إقراره من مجلس الممثلين، وتم بإقرار الدستور الإعلان عن قيام الجمهورية اللبنانية، بعد أن كتب سمي مند بدأ لانتداب بدولة لبنان الكبير.

وقد عدل الدستور بعد التوقيع على اتفاق الطائف في عام ١٩٨٩م، والذي وضع حداً للحزب الأهلية لسياسة^(١) ومن أهم التعديلات التي أدخلت عليه المضافة من لدينيين الإسلامية والمسححة بعد أن كان هناك تمييز للمسيحيين.

لقد أدرت نشأة دستور ١٩٢٦م حداً بين رجال السياسة، وبين المؤرحين اللبنانيين إذ عشر بعضهم أن هذا الدستور قد أعده السلطة

(١) المصدر السابق، بل قسمة - د... من الحركة الناحية لبنان در صهي

الحياة.. بيروت ٢٠١٢م.

المستدنة، وأنه نسخة عن دستور الجمهورية الثالثة الفرنسية، بينما رأى آخرون أنه انعكس نجاح لاسبي محض، وأنه حصيلة الجهد الذي بذته اللجنة المصنفة عن المجلس التمثيلي.

وفي هذا السرد نوقع لسرد. نلاحظ بأن الإصلاح الإداري يتركز على القطاع الخاص، دون تدخل الدولة وخصص إدارتها العامة في تفعيل إصلاح الإدارات في نبت الشركات، وأن دور الاستثمار الأحصي كبير جداً، وأن المصارف تعمل بكل حرية دون تدخل الدولة في أمورهم. ونلاحظ أن الاقتصاد النسبي وأنشطة الاقتصاديه في تطور وتقدم، ولكن دنت لا يتماشى مع حجم الشركات العمدة، ونظروف عمل الشركات الأحسية والطلعة السياسية والاجتماعية والمخاضة، كل هذه جعلت لسرد يبرز بحسب طائفة الفساد الإداري والعملي، بحيث اجنت الدور الأدبي بحصولها على ٦,٥ حسب منظمة الشفافية الدولية.

المحور الثاني

الدنمارك

١ السمة الجغرافية:

تقع المملكة الدنماركية بين خطي عرض (٥٤) و(٥٨) درجة شمالاً، وبين خطي الطول (٨ و ١٥) درجة شمالاً، موقعها الإستراتيجي يشكل رأس جسر بين الأرض الرئيسة لأوروبا، وبين شبه جزيرة إسكندنافيه النرويج والسويد، وهكذا فهي تحمي بحر البلطيق، وما أنها مؤلفة من مجموعة كبيرة من الجزر أكثر من ٤٠٦ جزراً ومن شبه جزيرة بولاند، والمياه تحيط بها من جميع الجهات، ويبلغ طول سواحلها

حوالي ٧٣٠٠ / كم^٢.^(١) الدنمارك هي من الدول الإسكندنافية شمال أوروبا، تقع جنوب غرب السويد وجنوب النرويج ويحدها من الجنوب ألمانيا، كما تغلق الدنمارك على بحر الشمال وبحر الشمال، وتكون البلاد من شبه جزيرة كبيرة جوتلاند بولاند (Jylland)، والعديد من الجزر وأبرزها جزيرة شيلاند وفون وفندسيبل (بحر عدة جزر من بولاند) ولولاند وفانستر وبورنهولم وكثرت مئات الجزر الصغيرة، التي عدا ما يشار إليها بالأرخبيل الدنماركي، يبلغ متوسط ارتفاعها عن سطح البحر نحو ٣١ متر. وأعلى نقطة طبيعية هي مولبهي عند ١٧٠,٨٦ م. من السلاسل الأخرى جنوب غرب المنطقة نفسها عند أورهاوس (rhus)، وما أن خط المد والجزر محرك نحو الداخل والخارج من الساحل على امتداد ١٠ كم^(٢). فيصعب تحديد مساحة اليابسة.

٢ سكان الدنمارك:

يبلغ عدد سكان الدنمارك (٥٤٨٤٧٢٣) نسمة وفق تقديرات ٢٠٠٨ م.

يعيش في الدنمارك عدة عرقيات، أهمها الإسكندنافيون، الإلبوت، والفارو، والألمان.

٣ تاريخ الدنمارك:

يكد يكون تاريخ الدنمارك يكسده بعض العصور، وسأحاول سرد بعض الفترات التاريخية التي مر بها الدنمارك وبشكل موجز وكما يلي:

(١) رحب حمد صالح، د. حكمة دنماركية، سور - (٢٠٠٤)، (٢٠٠٤)، دمشق، ٢٠٠٧ م، ص ٣٧.

(٢) Aktuel Naturvidenskab Danmark nye top. Dahlgård Jørgen, 2005

● نظام الحكم في الدنمارك:

في نهاية القرن العشرين توحدت لدنمارك تحت حكم ملك واحد، ولذا تعدُّ أقدم مملكة في أوروبا، وقد أصبح حكم الدنمارك حكماً ديمقراطياً لأول مرة في عام ١٨٤٩ م، وفي عام ١٩٠١ م أدخل المظم البرلماني عملياً وقانونياً، وقد عدل النظام البرلماني في القانون الأساسي لدولة عام ١٩٥٣ م، ووفقاً لهذا القانون فإن السلطة السياسية والقانونية تكون في قبضة الحكومة والبرلمان، وأستناداً لهذه المبادئ البرلمانية يجب أن تحصل الحكومة على موافقة أغلبية أعضاء البرلمان حتى تستطيع الاستمرار في الحكم، ويتضمن نظام الحكم في الدنمارك النظم التالية:

● الديمقراطية التمثيلية:

سبب الديمقراطية في الدنمارك إلى الدستور الدنماركي الصادر عام ١٨٤٩ م، وقد حصص الدستور تعدد تعديلات على مر السنين، كما حصل في عام ١٩١٥ م، على سبيل المثال، عندما مُنح النساء حق التصويت، ويرجع تاريخ الدستور الحالي إلى عام ١٩٥٣ م، ولكن العديد من مبادئه بقيت كما كانت في الأصل دون تغيير

● الحقوق الدستورية:

يضمن الدستور الدنماركي حق الملكية الخاصة وحرية ممارسة الشعائر الدينية، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية الصحافة، وحرية التعبير سواء الكسبي منه أو الشعبي، أو أي شكل آخر من أشكال التعبير، ونعمي حرية التعبير في الدنمارك حرية أي فرد في نشر ما يشعر به وما يعتقد، ولكن مع إبلاء الاعتزاز الواجب للمحاكم والقوانين بصفة عامة، فمن الممكن أن يحاكم لإهانة شرف شخص ما أو مخاطبة

الأحرين بطريقة تهديدية أو مهينة، ومن ذلك على سبيل المثال، ما يتعلق بمعتقداتهم أو أصولهم العرقية.

● السلطة التشريعية:

يعمل البرلمان الوطني اندساركي (Folketinget) على مناقشة القوانين وسنها، ويتكون البرلمان الدنماركي من ١٧٩ عضواً، يتم اختيارهم في البرلمان عن طريق الانتخابات العامة التي يشترك فيه كل مواطن دنماركي كامل الأهلية، ويبلغ من العمر ١٨ عاماً، ومدة الدورة البرلمانية العادية أربع سنوات، وجميع المبادئ الرئيسية معروفة للجمهور، ويمكن لأي شخص الاتصال بالسياسيين، وتقوم وسائل الإعلام بنقله المبادئ عن كتب وتناقشه.

● السلطة التنفيذية:

وهي رئاسة الحكومة، وتتألف من وزراء تمثل حراً سياسياً واحداً أو أكثر، ويمرود الحكومة رئيس الوزراء ولكل وزير نطاق مسؤوليته الخاص، وتشكل الوزراء مع مؤسساتها ذات الصلة الدولة، وتشكل الدولة مع مختلف السلطات الإقليمية والبلدية "السلطة التنفيذية" التي يشار إليها باعتبارها الجهاز الإداري للدولة، ويعوم كل من الحكومة والجهاز الإداري للدولة بصيغة القوانين الوضعية وتطبيقها.

● السلطة القضائية:

تتكون السلطة القضائية في الدنمارك من.

● محاكم مستقلة: تتمتع المحاكم الدنماركية باستقلالية دامة، ولا يمكن للحكومة أو البرلمان أن يملّي على المحاكم ما يجب عليها فعله في

قصبة ماء، ويتألف النظام القضائي من محكمة نقض، ومحكمتين عليتين، و٢٤ محكمة إقليمية، وإضافة إلى ذلك ثمة محاكم خاصة تتدول مجالات محددة، ويتعلق ذلك على سبيل المثال، على المحكمة الصباغية الدسماركية والمحكمة البحرية والساحلية الدسماركية، والمحكمة الإفريقية، والمحكمة العرب، وكفاءة عامة تُنظر القضايا أولاً في المحاكم الإفريقية، ويمكن استئناف أحكام المحكمة الإفريقية أمام المحكمة العليا.

• **محكمة النقض** : محكمة النقض هي أعلى محكمة في البلد، وتعد محكمة العصى محكمة استئناف وبقي ذلك أنها تتعامل مع قضايا الاستئناف من إحدى المحاكم العليا، ولا يمكن الطعن في أحكام محكمة النقض.

• **المحكمة الخاصة للاستئناف النهائي** : يمكن استئناف أحد الأحكام أمام المحكمة الخاصة بالاستئناف النهائي، إذا رغب شخص ما في إعادة فتح قضية حالية، ورسمياً إلى ذلك في حالة ظهور دليل جديد في قضية سبق إغلاقها.

• **مجمع قائم على سيادة القانون** : يُعد الدسمارك مجلساً ديمقراطياً قائماً على سيادة القانون، ويعني ذلك أن الحكومة والجهات الإدارية للدولة بما في ذلك الشرطة يخضعون لرقابة الديمقراطية، وأن المحاكم تتصرف باستقلاله عن الحكومة، ويتمتع جميع المواطنين بحقوق وحريات أساسية ويبرمون باحترام القانون، وتُجمع المواظف الحق في المعاملة بالشكل المناسب ووفقاً للقانون من جانب السلطات الإدارية والمحاكم، ويقع على عاتق موظفي السلطة العامة واجب الالتزام بالسرية، وكفاءة عامة يعني ذلك أن المعلومات الشخصية لن تُعطى إلا لصاحب العمل الذي يعمل به، أو للتطبيق بناءً على موافقة مسبقة، ويحق لأي شخص

الاطلاع على سجلاته الخاصة^(١).

● العلاقات الخارجية للدنمارك:

الدنمارك عضو في الاتحاد الأوروبي، ومجلس أوروبا، والأمم المتحدة، ومنظمة حلف شمال الأطلسي "الناتو"، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الصحة العالمية. وقعت الدنمارك على العديد من الاتفاقيات الدولية لمعاهدة حقوق الإنسان، ومنها على سبيل المثال اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التعذيب، واتفاقيات لمكافحة جميع أشكال التمييز العنصري، وجميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقيتها الخاصة بحقوق الطفل، انضمت الدنمارك إلى الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان وعضو تعاون الدنماركي^(٢) هذه العلاقة تقع ضمن:

١ الاتحاد الأوروبي

أصبحت الدنمارك عضواً في الاتحاد الأوروبي في عام ١٩٧٣ م، ولكن الدنمارك لم تحظر في معاهدة ليبرو^(٣).

٢ الأمم المتحدة:

وبوصفها عضواً في الأمم المتحدة "UN" تحت الدنمارك دوراً في مساعدة المحتاجين، وتأمين السلام والتنمية في العالم، وتعزيز احترام حقوق الإنسان. أما حلف الناتو ومنظمة التعاون والتنمية في المجال

(١) كتابات في بلدية ميورك.

(٢) نفس المصدر السابق.

(٣) موسوعة حرية تعذيب، موسوعة تعذيب موسوعة نظير ونو، ١٩٩٩ م.

الاقتصادي، تعمل الدمارك على كسب في إطار التحالف العسكري، السوء، والمنظمة لاقتصادية، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مع كل من كندا، والولايات المتحدة الأمريكية والعديد من البلدان الأخرى.

٣ التعاون الإنمائي الدولي:

ترسل الدمارك ٠,٨٪ من إجمالي ناتجها المحلي لمشروعات تنمية مع البلدان الفقيرة في قراب مثل إفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية. وتُعطي الدعوة المأونة من الدمارك إلى البلد المستفي بصورة مباشرة، ومن بين المناطق الأساسية هي الدعوة اندمركية مساعدة الأشخاص الأشد فقرًا، والمساواة بين الجنسين، وتعزيز الحكومات، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، ولاهزم بأنه وتحقق الاستدامة^(١).

٤ مساعدة اللاجئين:

تعمل الدمارك دورها في مساعدة اللاجئين في لعالم ويتم ذلك من خلال مهام حفظ السلام الدولية، والمساعدة في إعادة إعمار المناطق التي دمرتها الحروب، وإعادة توطين اللاجئين، وإعادة اللاجئين إلى أوطانهم عندما تسمح الظروف بذلك، يتم إعادة توطين للاجئين في المجتمعات الثرية من مناطق النزاع، وتستقبل الدمارك أعداداً متزايدة من الأشخاص الذين يفلتون إليها ويصيحون حق اللجوء^(٢).

٥ النظام الاقتصادي:

يُعد اقتصاد دمارك من الاقتصادات الحديثة، في كل مقوماتها، إذ يعتمد على قطاع زراعي محص بأحدث وسائل المكنة الزراعية،

وقطاع صناعي يعتمد على الصناعات الصغيرة والكبيرة الحديثة، وبداير حكومية موسعة، هي محاولات الرعاية الاجتماعية ومسؤوليات معينة مرتبطة، إضافة إلى تجارة خارجية عريضة، وعملة مستقرة، وتعتمد المصارك كثيراً على التجارة الخارجية، وتركز الصادرات المصاركية هي السلع المعدنية، والطاقة، وتنشأ البلاد بخاص في مزارع المدفوعات، وتعد مسؤوليات المعيشة هي المصارك من بين أعلى المعدلات في العالم، نتيجة لمتوسط دخل الفرد المرتفع من إجمالي الناتج المحلي، كذلك امتار المصارك باقتصاد قوي مع أنه بلد فقير في الموارد الطبيعية، يرى أنه رغم اكتنفها لدمي من النفط والغاز الطبيعي في بحر الشمال ألا أنه يقوم باستيراد النفط باستمرار والحصول عليه بأسعار زهيدة من مشاء ومن الدول ذات علاقة الاقتصادية معه مثل دول الخليج... والعراق سداداً للمزارع التجاري بينهما، وتوفر الجدار لتي تكاد تحيط بسائر أنحاء البلاد وسيلة رخيصة لنقل حيث تستطيع المصارك من خلالها استيراد حاجتها الصناعية وتصدير منتجاتها، وهذه التجارة عنة أيضاً بالأسلاك، التي تشكل مردوداً اقتصادياً لا يُستهان به وكذلك وبخاصة مع التطور الدائم كان هناك تحولاً حزيناً في المصارك بعد عام ١٩٤٥م من بلد زراعي إلى بلد صناعي، رغم أن الزراعة ما زالت تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المصاركي، ٧٥٪ من أراضي البلاد مسبعة زراعية، أما الثروة الحيوانية والألبان هي أهم المنتجات في هذا المجال، بالإضافة إلى عوائد السياحة، فأصبحت تشكل عاملاً مهماً في تنمية اقتصاديات بعض مناطق المصارك، حيث بلغ عدد السياح مليون سائح من إجمالي مليونين سائح سنوياً من المزارع لوحيد، تصدر المصارك

- ٦ • السلع التجارية الأخرى بما في ذلك الساعات (٢٨٦ ٧٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢,٦٪.
 - ٧ • آلات صناعية أخرى . (٢٦٢ ٣٠٠) مليون دولار، بأحجام ٨,٦٪.
 - ٨ • السلع والشمع والزيوت غير المعدنية. (١٩٦ ٢٠٠) مليون دولار، بزيادة ٣٢,٤٪.
 - ٩ • اللحوم والدواجن . (١٧٠٨٠٠) مليون دولار، بأحجام ١١,٣٪.
 - ١٠ • لعب الأطفال والمنتجات الرياضية بما في ذلك التدرجات (١٣٣٣٠٠) مليون دولار، بأحجام ٢٣,٣٪ أما الواردات الدساركية من الولايات المتحدة الأمريكية وعلى الرغم من صغر هذه الواردات نسبياً فقد حققت نمواً للاقتصاد الأمريكي وكانت أفضل عشر واردات للمدنمارك من الولايات المتحدة الأمريكية هي:
- ★ الأعلاف الحيوانية .. (٢٢ ٣٠٠) مليون دولار بزيادة ٣٣,٤٪.
 - ★ الحديد ومصنع للفولاذ.. (١١,٦٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢٥٢,٣٪.
 - ★ المعادن الثمينة الأخرى. (٣٦٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢٣٦,٧٪.
 - ★ قوالب صب وورق الجدران . (١٢ ٦٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢٢٩,٩٪.
 - ★ الأسماك والمحار .. (٣٤ ٤٠٠) مليون دولار، بزيادة ١٥٧,٣٪.
 - ★ منتجات الألبان والبيض. . (١٢٨٠٠) مليون دولار، بزيادة ١٣٤,٦٪.

★ العزل والسبع واملالس والسبع لمرلفة. (٩٨٠٠) مليون دولار، بزيادة ١٢٤,٥٪.

★ المصمم والوقود.. (١٣٧٠٠) مليون دولار، بزيادة ١٢٠,٢٪ ومن ناحية أخرى صدرت أمريكا إلى الدنمارك ما مقداره (٢٠٥١٠٠) مليون دولار قيمة طائرات مدنية عام ٢٠٠٨م، هذا يدل على أن إحصاءات التجارة الدنماركية مع الولايات المتحدة الأمريكية لها مزايا خاصة وعلاقات تجارية جيدة^(١).

● الخدمات:

تشمل صناعة الخدمات أكثر من (٦٦٪) من القوى العاملة الدنماركية، وتشمل المدارس والمستشفيات والمحال والمطابق والمطاعم والخدمات الحكومية، وكذلك المصارف والتأمين والبنك الخاصة والنقل والاتصالات.

● التصنيع:

يظهر التصنيع بسرعة وقد حل محل ثمره كدني توسع نشاط اقتصادي للبلد، وقامت الحكومة بتشجيع التصنيع عن طريق توسيع البرامج التعليمية، لتدريب المهندسين والفنيين والعمال المهرة، ويتمركز نصف التصنيع الدنماركي تقريباً في العاصمة كوبنهاغن، وتنتج المصانع الدنماركية مصانع ذات جودة عالية، وتشمل أجهزة الصوت وأجهزة السرد والآلات والحرف النسيجية والأواني الفضية، ومن بين المنتجات الأخرى في الدنمارك محركات الديزل والآلات، وصناعة الأدوية المعينة بأنواعها والسفن والسبع والملابس والأثاث.

● الزراعة:

تشكل المزارع نحو ثلثي إجمالي مساحة الدولة. وتعطي المزارع ما يقرب (٤٠) هكتار في متوسط المساحة، وحتى الثمانينات من القرن التاسع عشر. كان الجمع يشكل أهم محصول زراعي للمزارك، ثم انحصرت أسعار الجمع وبدأ المزارعون المماركون يركزون على إنتاج البيض والحليب، وضموا مصانع تدوية لثريد و الألبان والمصانع، وتقاسموا التجهيزات والأرباح، وتعطي التدويبات في الوقت الحاضر سائر فروع الزراعة، وأصبحت تربية الماشية المسحة للذبح أو الألبان هي النشاط الرئيسي في معظم المزارع الدماركية، وتستخدم معظم المحاصيل عند التدوير وتشمل الشعير والبطاطس وسكر السكر والقمح وهي من ذات أوراق حصره عريضة، وبرق الشعير في أراضي المزارع أكثر من أي محصول آخر في الدمارك، ويصل حوالي ٦٠٪ من منتجات المزارع الدماركية في شكل لحوم ومسحبات ألبان.

● صيد الأسماك^(١):

تصطاد سمك نصيد الدماركية حوالي مليوني طن من السمك سنوياً، وأهم أنواعها هي القد والرنجة وسمك التوت وسمك الترماع الترمدية والإسبرط واللباص. ويؤخذ أكثر من نصف الصيد من بحر الشمال ويعتبر 'سحرج' مياها نصيد الرئيسي للمزارك.

● الطاقة:

بدأت تلبية صناعة طاقة الرياح الحديثة، في عام ١٩٧٩م مع بداية إنتاج توربينات الرياح من جانب عدد من المصنعين الدماركيين من

(١) Busck, Steen and Poulsen: Henning- grundr?k ?rhus Universitetsforlag, 2002

أمثال (Kunant, Vestas Nordtank, and Bonus) وكانت التوربينات المصنعة في ذلك الوقت تعتبر صغيرة قياساً بحجم المصنعة اليوم، حيث كانت قدراتها من (٢٠) إلى (٣٠) كيلو واط، بحرق الطاقة الكهربائية الممنوعة من توربينات الرياح، كما تجمع عدة عني نطاق واسع من عدد كبير جداً من التوربينات الهوائية، وتزود بالشبكة الكهربائية الرئيسية، وتعرف بمزارع لرياح لتوفير الكهرباء للأماكن المعروفة، أما طواحين الهواء الصغيرة، فتستخدم مباشرة كطاقة ميكانيكية لرفع المياه، أو لطحن الحبوب، ثم حصل سواً كبيراً جداً في إنتاج الطاقة من الرياح بين عامي (٢٠٠٠ و ٢٠٠٧م)، حيث زادت الطاقة الكهربائية الممنوعة عالمياً من توربينات الرياح من نحو ١٨ كيكو واط إلى (٩٥) كيكو واط تقريباً خلال هذه الفترة، وهذه تمثل زيادة مقدارها أكثر من خمسة أضعاف، وعلى الرغم من أن الرياح تسبح نحو ١/٢ من مجموع الطاقة الكهربائية المنتجة في العالم فقط، إلا أنها تمثل نحو (١٩٪) من إنتاج الكهرباء في الدنمارك، و(٩٪) في كل من إسبانيا والبرتغال، و(٦٪) في كل من ألمانيا وإيرلندا^(١). ويدعي مصنعوا توربينات الهوائية بأن أثرها في الحياة لربما قبل مقارنه بعمره من أشكال الشطط الشرقي والصناعي، لكن مع ذلك هناك بعض الآثار السلبية في لسكان ولربما بسعي التطرف بها بحده في مرحلة التخطيط لبدء محطات الطاقة الهوائية، والسحدي الأكبر لطاقة الرياح هو عدم قدرتها على تزويد قطاع النقل بالطاقة، وهذا يعني أن قطاع النقل سيقفل يعتمد على النفط^(٢).

سححت للحكومة الدنماركية في الوفاء، بل تجاوزت معايير المحول الاقتصادي لمشاركة في المرحلة الثانية (لجنة الأوروبية الموحدة) من الاتحاد السدي الأوروبي، ولكن الدنمارك أكدت محددات في استثناء حري

في سبتمبر من عام ٢٠٠٠م. قراره بعدم الانضمام إلى الوحدة النقدية الأوروبية اليورو، بيد أن لعمدة الديمقراطية لا تزال مبروطة باليورو، وبعد فترة طويلة من فساد استهلاكي نشأ، حيث اكتسب النمو الاقتصادي زخماً عام ٢٠٠٤م. واستمر نمو خلال عام ٢٠٠٦م. بدأ اقتصاد الدنمارك بالتراجع بداية عام ٢٠٠٧م. بعد الانتهاء من فترة العمران، وقد راد من حدة هذا التباطؤ تقدم الأزمة الاقتصادية العالمية عام ٢٠٠٨م. حيث رادت الدنمارك من فروصها الحرجية، مع قلة الطلب على صادراتها، إضافة إلى تراجع الاستثمار وصعف ثقة المستهلك. وأما القطاع الاستهلاكي فويله المدى التي تشغل الحكومة هو النقص الحاد في العمالة والذي يحدث عند إحالة عدد كبير من العمال إلى التقاعد.

● البيانات الإحصائية للاقتصاد الدنماركي^(١):

① الناتج المحلي:

أ • إجمالي الناتج المحلي: ١٣٦,٢ بليون دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م / و ٢٠٣,٧ بليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • معدل النمو الحقيقي: ٢,٨٪ صفاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١,٨٪ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • متوسط دخل الفرد ٢٥٥٠٠ دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م. ٣٧,٤٠٠ دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

② نسبة مساهمة القطاعات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي:

أ • الزراعة: ٣٪ صفاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١,٥٪ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

(١) Denmark statistik دائرة الإحصاء الدنماركي

ب • الصناعة ٢٥ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢١ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • الخدمات: ٧٢ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٧٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٢ إجمالي القوى العاملة:

٢٨٥٦٠٠٠ عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م.

٢٨٦٠٠٠٠ عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م توزيعها كما يلي:

أ • الزراعة: ٤ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٣ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • الصناعة: ١٧ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢١ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • الخدمات: ٧٩ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٧٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م.

٣ معدل البطالة:

٥,٣ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢,٨ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٤ الموازنة:

أ • الإيرادات: ٢٠,٩ مليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١٧٢,٦ مليون \$ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • النفقات: ٥١,٣ مليون \$ بما فيها المصروفات الرأسمالية البالغة ٥٠٠ مليون \$ طبقاً لتقديرات ٢٠٠١م.

٥ معدل التضخم:

٢,٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١,٧ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٥ الكهرباء:

- أ • الإنتاج: ٤٣,٣٥ مليون كيلو واط/ ساعة طمناً لتقديرات ٢٠٠٦م.
- ب • الاستهلاك: ٣٤,٠٢ مليون كيلو واط/ ساعة طمناً لتقديرات ٢٠٠٥م.
- ج • الصادرات: ١٣,٧٢ مليون كيلو واط/ ساعة طمناً لتقديرات ٢٠٠٦م.
- د • الواردات: ٦,٧٧ مليون كيلو واط/ ساعة طمناً لتقديرات ٢٠٠٦م.

٦ النفط طمناً لتقديرات عام ٢٠٠٦م.

- أ • الإنتاج: ٣٤٢٠٠٠ برميل يومياً.
- ب • الاستهلاك: ١٧١٠٠٠ برميل يومياً.
- ج • صادرات النفط: ٣٢٠٠٠٠ برميل يومياً.
- د • واردات النفط: ١٦٤٠٠٠ برميل يومياً.
- هـ • الاحتياطي المحقق ١٣٢٨٠٠٠ برميل.

٧ الصادرات:

- أ • القيمة الإجمالية للصادرات: ١٠١,٢ مليون دولار، طمناً لتقديرات عام ٢٠٠٧م.
- ب • أهم الصادرات: الآلات والأدوات - النحوم ومشتقاتها - مشتقات الألماس - السمك - الأدوية - الأثاث - طواحين الهواء.
- ج • أهم الدول المستوردة: ألمانيا ١٧,٣٪ - السويد ١٤,٥٪.

المتحدة ٨٪ - الولايات المتحدة الأمريكية ٦,١٪ -
 النرويج ٥,٧٪ - فرنسا ٤,٩٪ - هولندا ٤,٨٪ - طفاً لتقديرات
 عام ٢٠٠٦ م.

١١) المساعدات الاقتصادية التي تمنحها الدنمارك:

قدمت الدنمارك مساعدات مالية رسمية قدرها بليون و ٦٣٠ مليون
 دولار في عام ١٩٩٩ م. و ٢,٢٣٦ بليون دولار في عام ٢٠٠٦ م.

١٢) الاحتياطي من العملة الصعبة والذهب:

٣٤,٣٢ بليون دولار طفاً لتقديرات ٢٠٠٦ م.

١٣) الدين الخارجي ٤٩٢,٦ بليون دولار طفاً لتقديرات عام
 ٢٠٠٧ م.

١٤) الاستثمارات الأجنبية في الداخل: ١٤٩,٨ بليون دولار طفاً
 لتقديرات عام ٢٠٠٧ م.

١٥) الاستثمارات الأجنبية في الخارج: ١٦٨,٢ بليون دولار، طفاً
 لتقديرات عام ٢٠٠٧ م.

إن تركيزي الكبير على نشاط الاقتصاد الدنماركي بكل مراحله،
 نوجبت منه أن تفرق بين حجم تلك الأنشطة قياساً مع حسن تنظيم
 الإداري المحد الذي جعل من الدنمارك دولة نموذجية في الإصلاح
 الإداري وعموميته ومثلاً يحدى به حيث احتلت المركز الأول في
 الشفافية الدولية لحصولها على ٩,٣ درجة من أصل ١٠ وبذلك فإن
 المساءد الإداري والمالي يمدان حداً عن العمل الإداري والمالي في
 الدنمارك، ودور القواسم الإدارية نعاماً للدولة ودور الفرد الدنماركي
 قد جعلاً من الإصلاح الإداري دوراً متميزاً من سياسة الدولة وقوانينها.

المبحث الثاني

دراسة مقارنة لكل من النموذجين اللبناني والدنماركي في الإصلاح الإداري

في هذا المبحث سوف نضع مقاربة من حوكمة الإصلاح الإداري في كل من الدنمارك ولسان، بعد سرد لكل الأوليات الخاصة لكلا البلدين مالياً واقتصادياً واجتماعياً، وهذه المقاربة صعبة أكاديمياً وعلمياً، وذلك لعدم توفر المصادر الخاصة به، وذلك لحداثة الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري في كل من لسان ودينمارك وسوف نتناول ذلك في كلا البلدين كل على حدى... في سرد الحوكمة والإصلاح الإداري ومن ثم الخروج بالنتائج الخاصة بالمقارنة، وقد ضمنا ذلك في المحورين الآتيين:

المحور الأول

الدنمارك

كما نوهت عنها في سرد توصف النموذجي ونحمر في و لاقتصادي، بأنها بلد القاسون و لإدارة واصلاحهما^(١) وهما يتدخل الشعب الدنماركي ليكون الرافد الأول في تحقيق الحوكمة والإصلاح الإداري، مهما تعددت الأحزاب في المجتمع المدني فيبقى الفرد الدنماركي يتمتع بالأنفي:

(١) حسب الدنمارك مركز برودي في مجال سيع بالإصلاح الإداري، راجع جدول رقم (١).

- ١ • الشفافية العالية في التعامل.
 - ٢ • حب الدنمارك كوطن وشعب.
 - ٣ • احترام القانون.
 - ٤ • المحافظة على الاقتصاد الوطني.
 - ٥ • الالتزام بالإدارة.
 - ٦ • التعاون والصدق والعمل الجاد.
 - ٧ • الانفتاح الابحاثي لمفصل الخدمة.
- كل هذه السمات التي ذكرت أعلاه تجعل من الفرد الدنماركي محباً للعمل والإخلاص والالتزام عن المبدأ الإداري والمالي والعمل الجاد لتطبيق المبادئ الإدارية . والمكان الدنماركي تطبيق يبدأ من ريادة الأطفال ومنه يتعلم الفرد كيف ينمى مع قانون يده وتطبيقه بشكل صحيح.
- ونكي يجعل المبادئ من الفرد متمسكاً به وإدارته الصحيحة... وسيتم التصور على بعض ملامح أهميات الدولة الدنماركية من أجل الفرد، وهذه الأهميات هي التي جعلت من الإصلاح الإداري عميقة التطبيق دون تدخل الدولة في مفصل إدارة أو إصلاحها، لأن تلك الأهميات تكمل للفرد الأسعد عن المبدأ الإداري والمالي، وعدم فهمه للمبدأ لا من باب المادية أو المعنوية، بدءاً من العامل البسيط وصولاً إلى المدار الملكية الحاكمة في الدنمارك... ونكي يوضح مدى المعالية الاقتصادية وأهميتها وتأثيرها على المجتمع والفرد أصح الجدول رقم ٣ لبيان ذلك.

■ جدول رقم (٣) يبين نمو لاقتصاد الدماركي بالمليون^(١).

العام	القطاع	الكلي بالدولار
٢٠١٠	الناتج المحلي	٢٠٠٧٩٦٠٠٠
	نمو الناتج المحلي	١١,٨
	نصيب الفرد بالدولار	٣٦,٣٣٦

هذه نماذج الأنشطة الاقتصادية المختارة للاقتصاد الدماركي (والأنشطة الأخرى ذات العلاقة) تبيّن مدى النجاح الهائل في تقديم الخدمات الاقتصادية للفرد الدماركي.

ونصيب الفرد هو الأعلى حيث بلغ (٣٦٣٣٦) ألف دولار بحيث يُعد مرتفعاً للفرد الدماركي الذي بشكل لحجر الأساس في إعداد شح البلاد الإداري والمالي عن كل مفاصل الإدارة، وكذلك ملاحظ أن قوة العملة الدماركيه تساهم في تقبل الصحة الناتج ١,٧٪ كما يوجد أيضاً كل بنك المعطيات تساهم في إعداد شح البلاد الإداري والمالي.

أما في القطاع الصحي فأدرج أدناه جدولاً يوضح ذلك.

■ جدول رقم (٤) يوضح مدى تقديم خدمات الصحة^(٢) في الدمارك

الأوب	العام ٢٠٠٩م
مجموع سكان	٥٣٤٠٠٠٠
الدخل السنوي للفرد	٣٦٣٣٦ دولار
مجموع النفقات الصحية بالدولار	٤١١٨ دولار
مجموع النفقات كـ متوبة	١١,٢٪

من الجدول رقم (٤) يرى أن الخدمات الصحية المقدمة لفرد الدماركي هي الأعلى على المستويات الدولية، بحيث عن التوعية الصحية المستخدمة في فرد الفرد بها، وهذا الحال يسمح لفرد التمسك بالإدارة وإبعاده عن كل ما يمس السبسة في تعامله اليومي بها، أما في مجال التعليم.

يُعتبر رافداً مهماً في تطوير الكوادر البشرية، ولدي بسبب مدى التصاق فرد الدماركي بالقانون وعدم وقوع في سبب الفساد الإداري، ويسمى دوماً في سبب الإصلاح الإداري، وتنفيذ هذا الهدف بذل جهداً بشكل نشط ضمن خمس مجالات هي

١ المؤهلات والقدرات. ٢ المرونة. ٣ الابتكار

٤ الحرية في الاختيار ٥ إدارة الناتج

وقد بدأ الاهتمام بقضايا الجودة في العهد الأخير، وقد استندت رسالته الجامعات على عمليات البحث حتى عام ١٩٩٢م وهو بداية ظهور صناديق الجودة في المدارس، ولهذا الغرض تم تأسيس مراكز تقييم مد عام ١٩٩٢م، وهو مؤسسة مستقلة عن وزارة التعليم، وتقوم بتقييم الجودة في الجامعات وبعض مؤسسات التعليم العالي، ويتم صرف الأرباح على التقييم من الناتج الإجمالي في الدمارك بمعدل ٧,٩٪ من الناتج الإجمالي.

● سوق العمل:

يُعتبر سوق العمل في الدمارك الأكثر مرونة في أوروبا، ويُسمى بالأساس المرنة (حيث يشمل التوظيف والفصل والبحث عن عمل جديد) ويبلغ حجم القوى العاملة في الدمارك حوالي (٢,٩) مليون نسمة، والناتج المحلي ويأتي في مرتبة (١٣) لكل ساعة عمل لعام ٢٠٠٩م.

كما تمتلك الدمارك أعلى حد للأحور في العالم وفقاً لصندوق النقد الدولي، حيث بلغ معدل البطالة ٦.٦٪، وهو أقل من متوسط الاتحاد الأوروبي البالغ ٩.٦٪ ونسب على هذه الأسس التي تم ذكرها في المفتراس، حيث يكون الفرد هو الأساس في توحيد الإدارة وإصلاحها وكون الحوكمة في الدمارك، هي بمثابة الصفة لرفاهية لتحقيق الإصلاح الإداري، وقد نتج هذا الأمر في تقرير لجنة Norby، حيث أبيض أمر تحقيق الحوكمة في الدمارك إلى لجنة متخصصة فبوسنة واقتصادية لدراسة وتحقيق الحوكمة لشركات الدماركية، وقد أصدرت اللجنة تقريراً وتوصيات، حول حوكمة شركات في الدمارك، وللداعل بين لهناب الإدارية لشركات كالموظفين والدنس والمعملاء والموردين وأرباب في الشركات، ومن تقرير هذه اللجنة بوصح بأن الهدف من تطبيق حوكمة الشركات هو تحسين الاطلاع على لتقارير من قبل الشركات، من خلال مزيد من الانفتاح والشفافية، وبفوة المراجع الداخلية والخارجية وكذلك زيادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة لشركات لتحسين الانهيارات، وتوصيات الواردة في تقرير Norby للأوراق المالية منذ ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥ بحيث يجب أن تنرم الإصباح، وتوفر بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التنمية الدولية، ويقسم تقرير (نوربي Norby) إلى ما يلي:

- ١ • دور المساهمين والمعامل مع إدارة الشركة.
- ٢ • دور أصحاب المصلحة وأهميتها بالنسبة لشركة.
- ٣ • الانفتاح والشفافية.
- ٤ • واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- ٥ • مكافأة مجلس الإدارة.

٦ • حظر (إدارة الحظر) ما يخص شركات والأفراد وحميتهم.

٧ • التفتيح السليم والجيد للأداء.

٨ • تركيبة مجلس الإدارة.

أما التوصيات الواردة في تقرير (Norby)^(١) للأوراق المالية مد ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥، كانت تفصي بوجوب الترام الإفصاح عن سير العملية الاقتصادية، وتوفير بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التسمية لدوليه، ولكن مع تصاعد أزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة أدت إلى الالتزام بتطبيق الحوكمة في الشركات الدنماركية نوعاً ما.

إن النسب الرئيسي في ظل عدم وجود قوس خاصة للحوكمة والتعريف الاقتصادي لها، هو غياب الفساد المالي والإداري، وعدم تعيين Norby من ناحية تطبيق الحوكمة أو اسمائها كورقة للإصلاح الإداري وكذلك من استمارات المتكررة عن الشركات الدنماركية الإنتاجية والخدمية، لم يلاحظ نمسكها ولأحد بهذا التقرير وتوصياته ولا توصيات OECD (مظمة التعاون والتنمية الأوروبية) التي أوصت بضرورة تطبيق الحوكمة في البلدان الأوروبية، ولكن لاحظت الأهم من ذلك بأن الفرد الدنماركي الذي يربي بالمدارس والجامعات على كل ما هو حسن، بالإضافة إلى الرفاهية التي يعيشها أو يتمتع بها والتراكم الأخلاقي القويم في المساحي العممية بعيداً عن العطف والرشوة والكذب، فهذا السمات جعلت الفرد الدنماركي فرداً متحوكماً بنفسه، يعمل ضمن أحدى حكومية في الإصلاح القويم. وعدم رخ نفسه في

(١) Kandidatafhandling 2009 af Jens Orlemann/cand.merc.aud-studiet Aalborg Universitet

المعساد الإداري والمالي، وكذلك الالتزام بالتقويم فهما وتنظيم، وعنده
فقد حرجا بمتيجة بأن لحوكمة عمدة لدى الشركات الدماركية عمويًا،
من ذلك تمسك الأحكامي والحس الوصي والإسرام بالتقويم وتنظيماته
خدمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

المحور الثاني

لبنان

عند ممارست الحوكمة والإصلاح الإداري في لبنان مع ما هو موجود
في الدستور. لاحظنا بأن القوانين الإدارية وإصلاحاتها في لبنان أكثر ما
هو موجود في الدستور، وأن كل تلك القوانين السياسية اقتصادية كانت أم
إدارية نصت في ناحية واحدة، وهي إبعاد شبح الفساد المالي والإداري عن
المؤسسات الحكومية وخاصة، إلا أن تلك القوانين (وكما ذكرناها في
مقدمة هذه الدراسة) هي:

أ • قانون مراقبة تبيض الأموال ٢٠٠٢م.

ب • قانون سرية المصارف ١٩٥٦م.

ج • مهنة تنظيم حبراء في المحاسبة الدولية ١٩٩٦م.

ونعبر هذه القوانين وغيرها من القوانين المبرجة، هي المبادئ
الأساسية لحوكمة والإصلاح الإداري لشركات والمؤسسات التي تنظم
الإصلاح الإداري والتقويم لشركات العمدة في لبنان

إلا أن هذه القوانين رغم أهميتها، لا تصلح تطبيقاً في الساحة
الاقتصادية والقانونية في لبنان وذلك لعزوف الفرد اللبناني عن التمسك
بها للأسباب التالية:

- أ • التبعد الفردي عن المسؤولية الشخصية والوطنية في لبنان.
 - ب • الأسباب الفردية وعدم احترام الرأي والرأي الآخر وميمنة الابتعاد عن مصلحة الوطن.
 - ج • عدم احتواء نخبة في مصلحة البلد.
 - د • عدم الأثر في الإدارة وتوجيهاتها نحو لأحسن.
 - هـ • عدم الأثر في المحافظة على الاقتصاد الوطني وتصاعد وتيرة لمصلحة البلد.
 - و • عدم التعاون والصدق في العمل الحاد والمثمر مع الآخرين والشركات المنتجة.
 - ز • الحمود وعدم الانسجام الإنساني لمصلحة الحياة في لبنان بسبب التيارات السياسية والطائفية.
 - ح • نمسك الفرد السياسي بأحداث حزبية وطائفية والعمل بمفصاها.
- كل هذه السمات التي ذكرتها، تجعل من الفرد السياسي عارفاً عن العمل، والإخلاص بل ونعمته بتفرد مع الفساد الإداري والمالي . ويشجع الآخرين على عدم المسك بالإصلاح الإداري.
- وأشوة بتقرير نوربي Norby في الندسارك فقد وجدت توصيات تستطيع أن سمبها بتوصيات اليامي تحسن الحوكمة والإصلاح الإداري في لبنان، حيث وضع توصيات تعبر من نطق ممارسه السلطات بإداره الرشده، والحوكمة التي تساهم في الإصلاح الإداري وأوصت بمبادئ الإدارة الرشيدة أو الحوكمة كما يطلق عليها وهي :

- ١ • ضرورة اعتماد مبادئ تعليمية تحت على العمل الجماعي.

- ٢ • ضرورة وضع برامج لتوعيه، حول أهمية تصاهر لجهود، وتدين تحريخوا اليوم بحثا حول إلى دراسات واقعية، على تحارب بحاج وفشل الشركات الأخرى خارج ود حل البيئة، التي يعيش فيها وأن يتعرفوا على أسباب ذلك النجاح أو الفشل للشركات، من خلال حلقات بحث وتدريب إلى صغار رجال الأعمال والعاملين في المشرق العربي.
- ٣ • ضرورة إصدار تشريعات لحماية صغار المستثمرين، والمقصود بها الشركات المساهمة المفتوحة، وليس الشركات المساهمة المغلقة.
- ٤ • تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في إدارته العامة ولخاصة شرط أن يكون هذا التطبيق حازماً.
- ٥ • تعزيز استقلالية القضاء، كي يتمكن كل مستثمر من الشعور بالأمان إذا ما استثمر أمواله.
- ٦ • ضرورة تكليف شركتي تدقيق مستعدين بحسابات الشركات المدرجة، والمصارف وشركات التأمين، بحيث يصدران هاتين الشركتين تقريراً واحداً، والتجربة الفرنسية ناجحة حول هذا الأمر (إذ لا تسمح أن تزيد ولاية مدققي الحسابات عن ٦ سنوات كحد أقصى) ولو كان هذا الأمر مضيق بالولايات المتحدة ربما لما انهارت شركة أنرون.
- ٧ • ضرورة إصدار تشريع لشركات المساهمة المفتوحة، في شكل لجنة تدقيق والمقصود بالشركات المفتوحة، هي الشركات التي يشارك فيها أفراد لا علاقة لهم ببعض أي أن هناك اختلافاً في المصالح المشتركة، لاساً في لندن اعتمد أسلوب الشركات

المساهمة للشركات العائلية الصغيرة، وقد يكون هذا لأمر خطئ، ولكن يجب أن نميز بين نوعين من الشركات، الشركات المفتوحة والشركات المغلقة، والشركات المغلقة لا نريد أن يتدخل بها أحد، أما للمفتوحة أي الشركات المدرجة أسهمها في البورصة، فهي تتدخل مع الأطراف الأخرى.

٨ • تنظيم بدوات وورش عمل واقعية لترويج مفاهيم إدارة الرشيدة، أو الحوكمة لأن هذا المفهوم، لم يبدأ بالنسبة لنا في الشرق العربي إلا من فترة ٥ سنوات فقط، لذلك يجب أن نفهم المريد من ورش العمل لتوضح هذه المفاهيم أمام المسؤولين.

٩ • اعتماد حصصية الإدارة قبل الملكية في القطاع العام، وهو أمر ضروري جداً باعتبار حصصية الإدارة مهمة في احتياز الكوادر في عمل الإدارة وبصلاحها.

١٠ • الحد من الرشوة والمحسوبية والواسطة في الوظائف مما يسمح بتعسير الرحل المناسب في المكان المناسب.

كما نصمن التقرير بعض التوصيات في دور الحوكمة في الإصلاح الإداري في لبنان وأهمها:

١ • الاستفادة من تجرب الممثل لعمل الفردي، وهالك بحرب عديدة موجودة في العالم.

٢ • من الدول العربية التي أعطت الاستقلالية لحبراء المحاسبة القانونيين، لا تعدى ست دول^(١) في حين أن حبراء المحاسبة في دول العرب تمنع باستقلالية دامة في العمل وتدقيق الحسابات، كما في

(١) دول التي أعطت استقلالاً لها حبر محاسبة مدوية - سعودية - الأردن -

قطر - الإمارات - الكويت - عمان.

الولايات المتحدة وبمختبرا وفريسا هو أمر موجود منذ ما يريد على ٤٠ سنة وهي المهمة الأولى التي يُعتمد عليها في تطوير القدرات الاقتصادية.

٢٠ تعريب فعالية دور الهيئات والسلطات لرقابية.

٢١ اعتماد معيار المحاسبة الدولية في إصدار التقارير، والإفصاح عن أرقام الشركات. ، وعلاوة على هذه التوصيات، الواردة أعلاه صرح بقرار الدكتور موفو الباني، والتي اعتمدت عليها في تقييمها للإصلاح الإداري في لبنان .. لا انت فقط بربارة مبدية للمؤسسات اللبنانية التالية وذلك للوقوف على مدى دور الحوكمة في الإصلاح الإداري:

- ١ • دائرة التحوث والتخطيط في وزارة الاقتصاد في لبنان ١٢ / ٠٢ / ٢٠١٢ (لا حدد رسمياً وسيطرح الموضوع على المجلس).
- ٢ • الجامعة الأمريكية في بيروت AUB ٢٥ / ٠٢ / ٢٠١٢ (لا حدد في موضوع الحوكمة).
- ٣ • الجمعية اللبنانية للإساءة التربوي والاجتماعي تاريخ ١٩ / ١١ / ٢٠١٢ حيث اجتمع مع الدكتور بيل فسطه^(١) فيها بهدف إعدائنا بالمعلومات عن لحوكمة في لبنان حيث أنه مؤلف كتاب ... (سر الحوكمة الناجحة) وبعد اطلاعه على مسودة البحث المحققة من قبلنا، حول الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، في كل من لبنان والدمارك، أشار بأن لبنان ما زال بعيداً عن تحقيق الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، حيث قدم مقترحاً بهذا الخصوص لمجلس الوزراء بتاريخ ٠٤ / ٠٢ / ٢٠١٢ وما زال قيد الدراسة. وقد ضمت على الكتاب المحقق

(١) فسطه بيل ٢٠١٢، صاحب كتاب سر لحوكمة ناجحة / دار نشر الجديد بيروت

من قبل الدكتور سبل قسطنطين، وباقائه حول محريات الحوكمة في لبنان ودورها في الإصلاح الإداري، وتنعما بأن الشركات التنموية الحكومية كُنّت أو حاصلة، ما زالت بعيدة عن تطبيق الحوكمة وأنها بحاجة ماسة إليها لإعداد شجع الابتكارات وإعداد الاقتصاد الإداري والمالي عن هذه الشركات، ومن سبب ما جاء في هذا الفصل، كوننا مقارنة محببة بين لبنان والدنمارك وخرجنا منها بالآتي:

١ • لبنان ما زال بعيداً عن تطبيق الحوكمة في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل (المعنى الإداري^(١)) والمعاني يتمثل فيها ٢,٥ من أصل (١٠) ... وأن الشركات المدممة في لبنان أكثرها عدائية، وتعمل الحوكمة في داخلها ضمن تلك العدالة. وبعداً عن المعنيين في الشركة من الجمهور الداخلي أو الخارجي. وأن لبنان وحسب الآن لم يشهد انهيارات مالية لشركات القطاع الخاص أو العامة^(٢) ولكن مسلسل لبنان الديموقراطي والاقتصادي بحاجة ماسة إلى تطبيق الحوكمة من أجل الإصلاح الإداري. تكون المجتمع الإنساني يعاني من التدخلات السياسية والطائفية في كل مدخله السلبية ولست الإيجابية.

ب • أما في الدنمارك: فإن الحائز في الإصلاح الإداري مستقره، ولو أن الحوكمة تعمل بصورة مستمرة عند منتصف التسعينات وحدث كما هو مراد بأن الفرد الدنماركي ينحني ويحذره

(١) تقرير منظمة الإسكاف، دراسة علي حسن سمير، - هوفت ليل -، تم ٢٠١٢م

(۲) - میرا موقع - دکن، صاحب کتب احکامہ النجدہ میں ہے اس جگہ، (الحدود

يحلوه من كل أبواب الفساد الإداري والمالي بسبب المراهقة والثقة الكبيرة بالمواليين منذ صغره، ويمتعه بكل المميزات الحديثة الإيجابية مثل الرفاهية بكل مدحي الحياة .. ولكن ورغم وجود إبهارات مالية وإدارية للشركات فإن الأمر المستعصي يظل دراسة تقرير نوربي (Norby) والأحد بهما في عصر المفاضل المدوية والإدارية حماية لشركات في الأفق المستعصي، لذا فالمقارنة بين البلدين كما هو واضح فيها معارفة كبيرة في نواحي المدوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

فلسان العبر مستقر أمناً وهو ما يتطلب أن يكون أساساً للتنمية الاقتصادية .. أما الدمارك فإنها مستقرة قانونياً واقتصادياً واجتماعياً، إلا أنها تتخوف من الانحراف الأوروبي نحوها، مما يستلزم لإفلاس المالي المستعصي، والذي يندق ناقوس الخطر العالمي كما أسلف في مثل الدراسة هذه، إلى استقرار الدمارك لأن من السعد الذي سطوي على الشعب الحاضر بالإنهيارات المالية .. ومن هذين المصدرتين لكل من الدمارك ولسان في الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري - خرجت نتيجة بأن العامل الأساسي في هذه المعادلة للحوكمة و إصلاح الإداري ... هو المجتمع والمرد بصورة أساسية لأهمهما هما المعيار في التمسك به وتحريك الحوكمة، ويعتبر العامل الحاسم لدى كل المجتمعات الإنسانية والنسابة بصورة خاصة بالإضافة إلى دور القواسم العامة التي تؤثر في تحقيق الإدارة الناجحة وإدارة العامة Administration الناجحة في نمير كفاءة لأداء الأمثل .. وبناءً على الفساد الإداري والمالي.

الخاتمة

ونحنوي كما في الرسائل الأكاديمية على محورين، لأسساحاب وهي التي خرجنا بها من الدراسة.
والتوصيات التي نراها مناسبة لطرحها كمعالجات لتطبيق الحوكمة والإصلاح الإداري وهي:

المحور الأول

الاستجابات

خرجنا بحملة من الاستساحاب، التي تتعلق بالنواب الموجودة في هذا الكتاب وهذه الاستجابات هي:

أ • مفهوم الحوكمة لغوياً هي الحكة والحكم والتحكيم والأحكام والتحاكمه للدلالة على الأحكام لشريعه الواردة في القرآن الكريم أو إلى السه النبوية الشريفة، ولأحد بهما في التعامل اليومي، وبدلت فالاحتكام هو الأقرب لغوياً وعربياً إلى الحوكمة، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو بص عملي، أو الشريعة المثبتة في بلد ما.

ب • الحوكمة من الناحية القانونية: هي الصيغة القانونية الموضوعية والمنتق عليها من قبل فقهاء القانون والاقتصاد وذلك نصيب الشركات والمحافظة على ثقة الجمهور لها (الداخلي والخارجي).

ج • الحوكمة من الناحية الاقتصادية هي النشاط الاقتصادي الأمثل لعمل الشركات واحساب كشوفات الموارد الخارجة من الإنتاج على شكل أرباح.

د • تاريخ الحوكمة، هو سجل الأحداث التي حدثت في الماضي في إهبار بعض الشركات وما رأت تداعيل مع الحاضر لئلاهم أصول الحوكمة ودورها في إرساء دعائم الإصلاح الأمثل حصراً على إهبار الشركات، ولكنني وجدت خلال تلك المراحل، بأنها كانت قانونية تنظيمية أو عقوبة وهناك تحوف وعلى مر الأعوام من إهبار بعض الشركات، ما لم نلزم بوضعية قانونية نظم العلاقة بينها وبين جمهورها الخارجي أو الداخلي، وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي.

ه • أهمية الحوكمة: أكد Winkler على تباين أهمية القواعد السليمة لحوكمة شركات وتحقيق إصلاح إداري، بعبارة تحقيق السمة الاقتصادية ونمادي الوقوع في الأزمات المالية.

و • أهداف الحوكمة: تسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع الكفاءة، وأداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفينة لتحقيق المكاسب أو تقليل الخسائر وتصارب المصالح.

ز • مبادئ الحوكمة: المحافظة على أموال الدولة، صمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة، لإفصاح والشفافية.

ج • فالإدارة: هي فنون العمل في مؤسسة ما، ويستمد هذا الفنون من التعاون العام للتقدم، والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به.

ط • تاريخ الإدارة: عرفت الحضارات الإدارة منذ القدم وذلك يؤكد على أن الإدارة قديمة قدم الإنسان وتطوره الفكري والإداري تاريخياً.

ي • مفهوم الإدارة: إن أصل كلمة الإدارة (Administration) لانسى بمعنى نكي بخدم... (to serve) الإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أنه من يعمل بالإدارة، يقوم على خدمة الآخرين.

ك • الإصلاح الإداري: الإصلاح الإداري بسم في زمان ومكان معين، مع التحدد والاستعداد لأي حل مؤقت كان أو مستمر، وهكذا تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، بما تكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة الخدمة الإدارية.

ل • أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري: يشاوح بين نظرية الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة، تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي أنه يعني نظمة هذا الجهاز من حيث أساسات وطرق العمل، فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه.

م • بدايات الحوكمة في العالم (إبلاش أنرون): بدأ أن الحوكمة عدم دراية جديدة بدخل فيها قانون والاقتصاد والإدارة، وقد بدأت مدارس حوكمة لشركات فعياً، وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١م، لا سيما بعد انهيار عدد

من شركات أمريكية انكبرى، مثل شركة. (أنرون وورلد كوم).

• **الحوكمة في الدسمارك:** فقد بدأت بها منذ منتصف الستينيات، حيث بدأ التركيز الدولي على قيمة الشركة كقيمة كبيرة، والسبب في ذلك الانهيارات التي مرت بها الشركات العالمية، وهي الدسمارك فصيحة شركة العمل والتجـ الدسماركة (رئيس الشـ) التي أشهرت إفلاسها عام ١٩٩١م.

• **الحوكمة في لبنان:** بدأ أن تساهم ديمقراطي مفتح على العديد من الحصار من شرق والعرب، وهذا ما أعده وأعطه الدفع للأمام كي يتمكن من مواكبة التطور والوضع المعاصر، أما فقد تساهم هو معنوم مسي على أساس اقتصاد السوق المفتوح (الحـ) ويعتمد هذا لبدأ مد ثـه عام ١٩٢٦م أساسيات الواقع الحالي للدسمارك والواقع الحالي للبنان.

المحور الثاني

التوصيات

• **ضرورة الالتزام بالحوكمة في الشركات، لضمان عدم التـ** إلى الفساد الإداري والـ، ومن ثم إظهارها كما حدث مع الشركات الأمريكية، التي كانت بمثابة ناقوس الخطر لشركات عالمية الأخرى وخاصة في الدسمارك ولسان.

- ب • الرجوع إلى منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OECD) من قبل دول العالم لراعاة في تحقيق الحوكمة، لإعطائها المنشورة في كيفية تحقيق قانون الحوكمة لكل بلد، وحسب خصوصياته، حيث أوصت المنظمة الدول عند وضعها قانون الحوكمة الرجوع إليها لتحقيق الفائدة المرجوة والمثلى.
- ج • الإصلاح الإداري صيانة لثبات الشركات، وعدم انهيارها من خلال عمل الأفراد بشفافية عالية.
- د • تدريب العاملين في الشركات، على نحو معدلات الأداء الحتمي و لعملي في داخل وخارج البلاد.
- هـ • ضرورة وضع برامج للتوعية، حول أهمية تصاهر الجهود فأنس نخرجوا اليوم بحاجون إلى دراسات و تقنية، على تحارب جناح وفشل الشركات الأخرى خارج وداحل البيئة التي بعثت بها، وأن يعرفوا على أسباب نجاح أو فشل الشركات من خلال حقائق بحث وتدريب إلى صغار رجال الأعمال والعاملين في المشرق العربي.
- و • ضرورة إصدار تشريعات لحماية صغار المستثمرين، والمقصود الشركات المساهمة الممنوحة وليس الشركات المساهمة المغلقة.
- ز • تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في الإدارة العامة والخاصة، شرط أن يكون هذا التطبيق حازماً وجازماً.
- ح • تعزيز استقلالية القضاء، وقد تكون هذه هي التوصية الأولى التي نعكس كل مستثمر من الشعور بالأمان إذا ما استثمر أمواله.

ط • ضرورة تكليف شركتي تدقيق مستقلتين، بحسابات الشركات المدرجة والمصارف وشركات التأمين بحيث تُصدران هاتين الشركتين تقريراً واحداً، والنخبة الرئيسية تجرئة راجحه بهذا الخصوص، إذ لا تسمح بأن تريد ولاية مدققي الحسابات عن ٦ سنوات كحد أقصى، ولو كان هذا الأمر مطلقاً بالولايات المتحدة في رأي لها انهارت شركة أرون.

ي • ضرورة إصدار تشريع للشركات المساهمة المفتوحة في تشكيل لجنة تدقيق، وهذا نوع من الشركات، الشركات المصنوعة والمعلقة، والمعلم لا تريد أن يدخل بها أحد وهي العائلة، أما الشركات المفتوحة فمدرج أسهمها في البورصة وتتفاعل مع الأطراف الأخرى.

ك • تنظيم مزيد من ندوات ورش العمل أمام المسؤولين لترويج ونوضيح مفاهيم الإدارة الرشيدة، أو الحوكمة لأن تلك المفاهيم لم تبدأ بالنسبة لك في المشرق العربي إلا من مرة ٥.

ل • اعتماد خصخصة الإدارة قبل الملكية في القطاع العام، أي ضرورة تحويل الإدارة من إدارة عبر مسحة لا تمتك الإمكانيات لإصدار تقرير والمعلومات والأرقام بشكل صحيح وسليم.

م • الاستفادة من تجارب المشغل للعمل الفردي، وهناك تحارب عديدة موجودة في العالم.

ن • إعطاء الاستقلالية الكاملة لمهنة خبير المحاسبة، ومن الدول العربية التي أعطت لاستقلالية مهنة خبراء المحاسبة لا تعدى ست دول، في حين أن نذكر أن استقلالية مهنة خبراء

المحدسة في دول نعاله وفي الولايات المتحدة وإحلترا
وفرسا هو أمر موحود مد أكثر من أربعين سنة، وهي المهمة
الأولى التي يعتمد عليها الاقتصاد في تطوير معدراته
الاقتصادية.

س • تعزيز فعالية دور الهيئات والسلطات الرقابية.

ع • ضرورة اعتماد معايير المحاسبة الدولية، في إصدار التقارير
والإفصاح عن أرقام الشركات.

ف • ضرورة الاهتمام بالفرد من السواحى التعليمية والتربوية
والصحبة، بحيث يكون العود لكسر في الالتزام بالإصلاح
الإداري والحوكمة في كل بلد، وخاصة لسن... أما في
المشارك وكما نرى من الفرد يفس به مدرسان الأطفال.

★ الحوكمة والإصلاح الإداري الطريقتان الأمثلان لزيادة كفاءة الإنتاج..
وأكد ضرورة الالتزام بهما من قبل الإدارات العامة وتأثيرهما على
الشركات الخاصة والعامة.

المصادر والمراجع

- الكتب العربية:
 - الأعرجي، عاصم، النوري حسين
د. مبادئ الإدارة العامة، كتيبة لإدارة والاقتصاد امكة لوجية، بغداد، ١٩٧٨م.
 - الحياي، وليد
د. دراسات في مشاكل المحاسبة المحاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
 - القاضي، حسين
المحاسبة تدوينية، الطبعة الأولى، ندر عربية ودر الشفاء، عمان، ٢٠٠٠م.
 - القاضي، حسين، وحمدان، مأمون،
نظريه المحاسبة، ندر العينة ودر الشفاء، عمان، ٢٠٠٦م.
 - الشيرازي، عباس مهدي
نصريه المحاسبة، مطبعة دب اللال، بكوب، ١٩٩٠م.
 - تشاركهام، جونانان
إرشادات لأعضاء مجالس إدارة نوك، ترجمة مركز المشروعات، الدولية الحاص، ٢٠٠٣م.

- جون سوليفان وآخرون
حوكمة شركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، برخصة مطبعة كرم، صدر
مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣م.
- حلوة حنان، محمد رضوان
نظرية المحاسبة، منشورات جامعة حلب، ١٩٩٠م.
١ بدائل المبدأ المحاسبي المعاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،
٢٠٠٣م.
- حماد، طارق عبد العال
١ إدارة المخاطر أفراد - إدارات - شركات - بنك، الدار الجامعية للنشر
والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
حوكمة شركات (المقدم، المحدث، المحرر، مبيدات الحوكمة في
المصارف)، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٥م.
- سليمان، محمد
حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار
الجامعية ١١٦، ٢٠٠٦م.
- علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاتة
مراجعة الحسابات وحوكمة شركات في شبه الجزيرة العربية والدولة
المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.
- قسطة، نبيل
١ د. سر الحوكمة الناجحة، دار مهمل الحياة بيروت ٢٠١٢م.
- قرشي، مديحت
د. تطور الفكر الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.
- محمد طارق يوسف
حوكمة الشركات، مجلة المحاسب، جامعة المحاسبين ومرتفعين

المصرية، العدد السادس عشر، شربس الأول/ أكتوبر - كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٣ م، ص ١١.

■ مطر، محمد عطية، الحياي، وليد ناجي، الراوي حكمت أحمد

مصرية المتحدة وفهد جعفرات، در حين مكة لملاح، ١٩٩٥ م.

■ نعيم دهمش

الحاكمية الموسوية وعلاقتها بالثقافة ومهمة المحاسبة، لموسى علمي
النهدي لخدمات معور، المحكمة لموسوي وسيرريه لمبند، لندن،
الأردن، ٢٤-٢٥ أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٣ م.

● الدراسات والأبحاث:

■ السعدني، مصطفى حسن بسوي

مدى ربح الشريعة وإفصاح بالدرج سانه وحركة الشركات، جازير
الدوي (مهمة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة) جمعية المحاسبين
ومدققي الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة، كانون الأول/ ديسمبر
٢٠٠٧ م.

■ الفيومي، أحمد

اثر صفات الأسواق سانه على حركات الكفاءة، دراسة بصفة على
برجيه لندن، دراسات، مجلة العلوم الإدارية، محمد الثلاثون، العدد
الثاني، ٢٠٠٣ م.

■ القشي، ظاهر والحطيب، حازم

الحاكمية موسوية وامكانية صحتها على أرض الواقع في الشركات
المدرجة في الأسواق سانه، مجلة اريد بسحوث العنسة، المحدث
العاشر، العدد الأول ٢٠٠٦ م.

■ حوش، محمد

مدى التزام الشركات لمساهمة بدمه لمساهمة بواعد حوكمة شركات،
دراسة ماجستير غير مشورة، الجامعة الإسلامية ٢٠٠٧ م.

■ خليل، محمد

دور المحاسب الإداري في إصدار حوكمة الشركات. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد ١١، ٢٠٠٣م

■ سبأ، خوري

الحكمة المؤسسية ودور أعضاء مجلس إدارة المستثمرين في شركة محدودة. مجلة المحاسب الأردني ٢٠٠٦م، عدد ١٢، ٢٢، ٢٠٠٩م

■ عوض، أمال

قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك ذوة الأربع الشركات المسجلة في سوق لاوري في عمانة المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية القاهرة، العدد الثالث، ٢٠٠٣م.

■ فالح، وبشير

حوكمة الشركات كدأء نقصان مدى المصنوعة بقاء والأهمية المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، مدى مجلة دوت ب. ٢٠٠٦م

■ قباچه، عدنان

أثر وعية حوكمة المؤسسة على الأداء المالي لشركات مدرجة في سوق فلسطين لاوري في عمانة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ١١٧، ٢٠٠٨م.

● المجالات والدوريات:

■ أبو العطا، نعيم

حوكمة الشركات كدأء تقدم. مع المدء المقصود على تحوئة ٢٠٠٨/٢/٢٥، www.hawkama.net المصرية، ٢٠٠٣م.

■ أبو بكر، محمد

المنحة المؤسسية لحوكمة والمنفعة جامعة، مددة، مجلة سوق المالي، العدد الثاني.

- أبو دياب، نبيل
ادى تطوير لائحة حوكمة في فلسطين، ورقة عمل، منتدى لسوق الأول
لسوق رأس المال الفلسطيني، رام الله، ٢٠٠٧-٢٠٠٨م.
- الشامي، عزمي
مجلة السوق المالي، العدد ٥.
- الصاوي، عبد الحافظ
سوق الأوراق المالية في فلسطين، منشورات ومطبوعات، القدس أول لابز
- الصباغ، هاشم
نظم سوق المال بسجل في سوق الأوراق <http://synasteps.com>
بأستمرار، ٢٠٠٦م.
- العبد، جلال
حوكمة شركات "مد مدعي" وما يمكنها على سوق المال وحمده
مدن، www.4eqi.com، الأسبوع، شبكة اقتصاديات
- العصا، أحمد
حوكمة شركات في سوق فلسطين للأوراق المالية، برف ام حاديه ملحة
مقالة، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد الثاني.
- الباقى، موفق
الحكومة جديدة في مهة لمحاسبة، الاتحاد العربي للمحاسبين،
القانونيين، بيروت، ٢٠٠٣-٢٠٠٨م.
- أيوب، نظام
مجلة السوق المالي، العدد ٥.
- توفيق، محمد
قراءات من الأسس في حوكمة الشركات، الأمانة وسمادى
والمصنوعات، مدنة، موقع حوكمة الشركات، ٢٠٠٨م

■ سنقرط، مازن

١ مجلة السوق المالي، العدد ٥.

مونيمن، حور، مقدسه، مكتب الصحوة الفلسطيني، العدد ١٤

■ شوقي، ماجد

حوكمة الشركات هذه لعام بالسياسة الاسواق المتقدمة . صبعة العمل
٢٠٠٤ . www.cipe-arabia.org . بالسياسة الاسواق الناشئة مركز
المشروعات الدولية الخاصة.

■ عبادي، سليمان

دور الترميم في الاقتصاد - عليه بحرية سوق فلسطين الاسواق الناشئة، ورقة
عمل، المجلس اسواق الاسواق رأس المال الفلسطيني، فلسطين،
٢٠٠٧-٢٠٠٨م

■ علاونة، عاطف

مجلة السوق المالي، العدد ١١٨/٥.

مراجعة لدور واحدة هذه سوق رأس المال في رفقة على السوق، المالي،
ورقة عمل، المجلس اسواق الاسواق رأس المال الفلسطيني، فلسطين،
٢٠٠٧-٢٠٠٨م.

■ عورتاني، هشام

مجلة السوق المالي، العدد ٥.

■ عورتاني، هشام وموسى، نائل

دليل مهنة لإدارة في الشباب بحرية المعاصرة ٢٠٠٣م مركز تطوير
المطاع الخاص، فلسطين، ط ١.

■ فوزي وآخرون

نميه مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل،
المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٠٣م.

■ قباجة، وآخرون

تحرير حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية
المتنصفي (مس)، ٢٠٠٨م - ٢٢ مكمول - ٧٥٥، مجلة حقوق انساني،
العدد ٥.

■ ميلليستين، ايرا

دور مجلس الإدارة ونسبهم في حوكمة الشركات، لاجممع الأميوي
الثالث بمادة مستديرة لملفمة المديون الاقتصادية و سببه بيان حوكمة
الشركات، مسطورة، ٢٠٠١م.

■ قسلة، نبيل

دكتور، سر بحركة الساحة، در ممل جديد، بيروت، ٢٠١٢م.
المراجعات والتدليلات لشخصه مع بعض لأسائده في السار و سببها

● المراجع باللغة الإنجليزية الكتب والمواقع الإلكترونية:

- * Besley, Scott and Bringham, Eugene, Principles of Finance, London, south - western, (2003).
- * Charkham, Jonathan, Keepin better company, Corporate Governance tenyears on, second edition, Oxford University Press, (2005) www.worldcat.org.
- * Colley, John, et al, What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional (2005), www.worldcat.org
- * Cooper, Kerry and Fraser, Donald, The Financial Marketplace, secondedition, Addison-Wesley Publishing Co, (1986)
- * Fabozzi Frank & Modigliani Franco, Capital Markets, prentice-HallInc, USA, (1992)
- * Huse, Morten, Boards, Governance and Value Creation, Cambridge University Press, (2007) www.cambridge.org
- * OECD, (1999), Principles of Corporate Governance Available <http://www.oecd.org>.

- * OECD, (2004), Principles of Corporate Governance Available <http://www.oecd.org>.
- * Ontario Teachers pension (2003), Good Governance is Good Business Ottawa: OTP, 119
- * Pilbeam, Keith, Finance and Financial Markets, Macmillan press LTD, England, (1998)

Articles:

- * Heakal, Reem, www.investopedia.com

Studies:

- * Bai, et al, Corporate Governance and Market Valuation in China The University of Hong Kong. (2002).
- * Brown, Lawrence & Caylor, Marcus, Corporate Governance and Firm Performance (2004)
- * Chtourou, et al, Corporate Governance and Earnings Management, (2001).
- * Core, et al, Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns An Examination of Firm Operating Performance and Investors Expectations, (2005)
- * Gompers, Paul, Corporate Governance and Equity Prices, Quarterly Journal of Economics, 118, (2003)

Summary

Am as a, legal beng... Searching always for new in the science of law... and I yet to pass the required of theory articles of my Masters stage. In Arab Academy in Denmark, to get Master's degree in law.

After appointing a supervisor for my study whom are... Prof. Dr. Rashid aljazrawi... we together settled our opinion to take... the Corporate Governance as a major which I will write upon it... I cover research on title as... The Corporate Governance and its role in the administrative reform... comparative study between Denmark and Lebanon...

To this ends I prepared a scientific plan... which contains the following axes:

1. The outline of study which concert the... problem, purpose, importance, hypotheses, and methodology of the study.
2. The concept of study... The concept contains the following chapters with sup-chapters...as.
 - * Chapter 1. meaning and history of corporate governance (with 2. Subchapters).
 - * Chapter 2. The meaning of administrative reform (with 2. Subchapters).
 - * Chapter 3. The role of corporate governance on administrative reform, taking both Denmark and Lebanon as a comparative study.. (with 2. subchapters).

3. Ending... This contains both of.

- * Conclusions and recommendations.

- * This covered all points which come out with this study.

4. References... I used many resources as bibliography... and book-lets, and personal meetings in both Denmark and Lebanon.

With my best regards

Sabri Chebli

Konklusion

Som en juridisk forsker, er jeg altid udkig efter nye juridiske videnskaber. Efter jeg har passeret den teoretiske af 1. år af uddannelsen i Arabiske Akademi i Danmark for at få kandidategrad i jura. Efter udnævnelsen af en vejleder, som er Prof. Dr. Rashid Aljazrawi, har vi besluttet at skrive om Selskabsledelsen. I 2. år af uddannelsen havde vi valgt at skrive om:

- * Selskabsledelsen og dens rolle af forbedring.
- * Sammenlignings undersaf selskabsledelsen mellem Danmark og Libanon.

Til dette formål har jeg lagt en plan som indeholder fpunkter:

- 1- Planen som indeholder formål og vanskeligheder af uddannelsen... uddannelsens vigtighe... uddannelsens muligheder...uddannelsens metoder og introduktion til uddannelsen.
- 2- Uddannelsens koncept:
 - * Kapitel 1. Historie og forståelsen af selskabsledelsen, 2 sektioner.
 - * Kapitel 2. Ledelsens forståelse og forbedringer, 2 sektioner.
 - * Kapitel 3. Selskabsledelsens rolle i ledelsens forbedringer, 2 sektioner. Denne kapitel omhandler sammenligninger mellem Danmark og Libanon.

3- Afslutning som indeholder følgende:

- * Konklusion.

- * anbefalinger.

4- Jeg brugte mange resurser som bibliografi, brochurer og personelle meder både i Danmark og Lebanon.

Med min bedste hilsen

Sabri chebli